

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

---

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «АЗС Регион Поволжье»)

Обучающийся

Д. Д. Субочев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Консультант

М. В. Дайнеко

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Субочев Д. Д.

Тема бакалаврской работы – Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «АЗС Регион Поволжье»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. пед. наук, доцент Кифа Л.Л.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «АЗС Регион Поволжье».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу совершенствования развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: графический метод, анализ, метод сравнения, экспертный метод и другие.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы развития персонала организации, его цели и задачи, а также основные проблемы в организации развития персонала на современном предприятии. Также в данном разделе рассмотрены основные виды и способы развития персонала. Во втором разделе оценена система развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье». Третий раздел исследования состоит из рекомендаций по совершенствованию обучения персонала ООО «АЗС Регион Поволжье».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе рекомендации по совершенствованию развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» позволят повысить эффективность персонала организации в целом.

## **Abstract**

The present graduation work is devoted to elaborating measures to develop the organization's staff by the example of OOO “AZS Region Povolgie” (LLC under the laws of the Russian Federation).

The purpose of the study is to elaborate measures to improve the development of the organization's staff.

The object of the research is OOO “AZS Region Povolgie” (LLC under the laws of the Russian Federation).

The subject of the study is the organizational and economic relations regarding the improvement of the staff development at the company under consideration. The following research methods are applied: graphical method, analysis, comparison method, expert method etc. The work assesses the main ways and methods of staff development at the organization. When evaluating the above-mentioned factors, various problems are identified in the company's staff development system. To solve the identified problems, some measures are proposed to improve the enterprise's staff development. These measures include implementing a mentoring system and developing a staff training program in order to increase the service quality at the company in question. The graduation work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, the list of references and appendices. The first chapter of the research covers the main theoretical foundations for developing the organization's staff, its goals and objectives, as well as the main problems in staff development at a modern enterprise. Also, in this chapter, the main types and methods of staff development are considered. In the second chapter, the staff development system of the company under study is evaluated. The third chapter suggests some recommendations for improving the training of the staff at OOO “AZS Region Povolgie” (LLC under the laws of the Russian Federation). The practical relevance of the work consists in that the proposed recommendations aimed at improving the company's staff development help enhance the efficiency of the organization's staff.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития персонала организации.....	7
1.1 Экономическое содержание развития персонала организации и его роль в управлении персоналом.....	7
1.2 Способы и методы развития персонала современной организации.....	13
2 Оценка развития персонала организации на примере ООО «АЗС Регион Поволжье».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АЗС Регион Поволжье».....	20
2.2 Оценка развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».....	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».....	40
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение.....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Финансовая отчетность предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2022 г.....	60
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2021 г.....	65
Приложение В Приказ о направлении на обучение ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2021 г.....	68

## Введение

Развитие персонала является актуальным вопросом для современного предприятия, так как оно является одним из ключевых факторов успеха любой организации. Развитие персонала позволяет организации не только привлекать лучших специалистов, но и улучшать качество работы существующего персонала, повышать его мотивацию и продуктивность. Быстро меняющаяся экономическая среда и усиленная конкуренция требуют, чтобы компании быстро реагировали на изменения и постоянно совершенствовали свои подходы к развитию персонала. Вместе с тем, развитие персонала помогает организациям подготовиться к изменениям и добиться конкурентного преимущества на рынке. Кроме того, развитие персонала способствует созданию благоприятной корпоративной культуры, что в свою очередь повышает уровень удовлетворенности сотрудников и уменьшает текучесть кадров.

Актуальность темы исследования также связана с тем, что традиционно сложившиеся технологии развития персонала в настоящее время подвержены сильному влиянию различных внешних факторов в виде экономической нестабильности, постоянных изменений в сфере управления персоналом, связанных с переходом на цифровые методы и развития персонала и так далее. В связи с этим современные организации должны менять подход в отношении формирования системы развития персонала предприятия, чтобы не терять свое конкурентное преимущество.

В виду актуальности темы исследования, целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала организации.

В соответствии с поставленной целью, задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические основы развития персонала организации;

- дать оценку системе развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье»;
- разработать мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «АЗС Регион Поволжье».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу совершенствования развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: графический метод, анализ, метод сравнения, экспертный метод и другие.

Теоретико-методологической основой исследования стали современные исследования на тему развития персонала организаций, а также нормативные акты. Информационной базой для анализа финансовых показателей деятельности предприятия выступает бухгалтерская отчетность ООО «АЗС Регион Поволжье» и другое.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы развития персонала организации, его цели и задачи, а также основные проблемы в организации развития персонала на современном предприятии. Также в данном разделе рассмотрены основные виды и способы развития персонала. Во втором разделе оценена система развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье». Третий раздел исследования состоит из рекомендаций по совершенствованию обучения персонала ООО «АЗС Регион Поволжье».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе рекомендации по совершенствованию развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» позволят повысить эффективность персонала организации в целом.

# **1 Теоретические основы развития персонала организации**

## **1.1 Экономическое содержание развития персонала организации и его роль в управлении персоналом**

Одним из наиболее важных направлений в работе кадровых служб предприятий является формирование мероприятий по развитию персонала.

По мнению автора Горбашко Е.А. «развитие персонала является комплексным и непрерывным процессом всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [11, с. 689]

Яхонтовой Е.С. считает, что «развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма» [36, с. 56].

Авторы Лымарева О.А., Пашьян А.А. полагают, что развитие персонала – «это инвестиции в развитие человеческого капитала каждого сотрудника и совокупного человеческого капитала всей организации, позволяющие увеличить эффективность функционирования предприятия» [20, с. 68].

Авторы Кожухова Ю.Э., Овсянникова С.И. отмечают, что «нередко на практике руководители организаций развитие персонала понимают достаточно узко. Подразумевают под ним только профессиональное развитие личности, отбрасывая мотивационные и иные социально-психологические аспекты. По их мнению, управление развитием персонала следует рассматривать как некое воздействие на сотрудников организации с целью повышения результативности их деятельности с точки зрения интересов данной организации» [16, с. 184].

Следовательно, развитие персонала предприятия – это систематический процесс, направленный на улучшение квалификации, профессиональных и личностных навыков работников организации. Он осуществляется с целью увеличения эффективности работы сотрудников, повышения их производительности, улучшения качества продукции или услуг, а также укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке.

Выделяют следующие стратегические цели развития персонала со стороны работника и работодателя, представленные на рисунке 1.

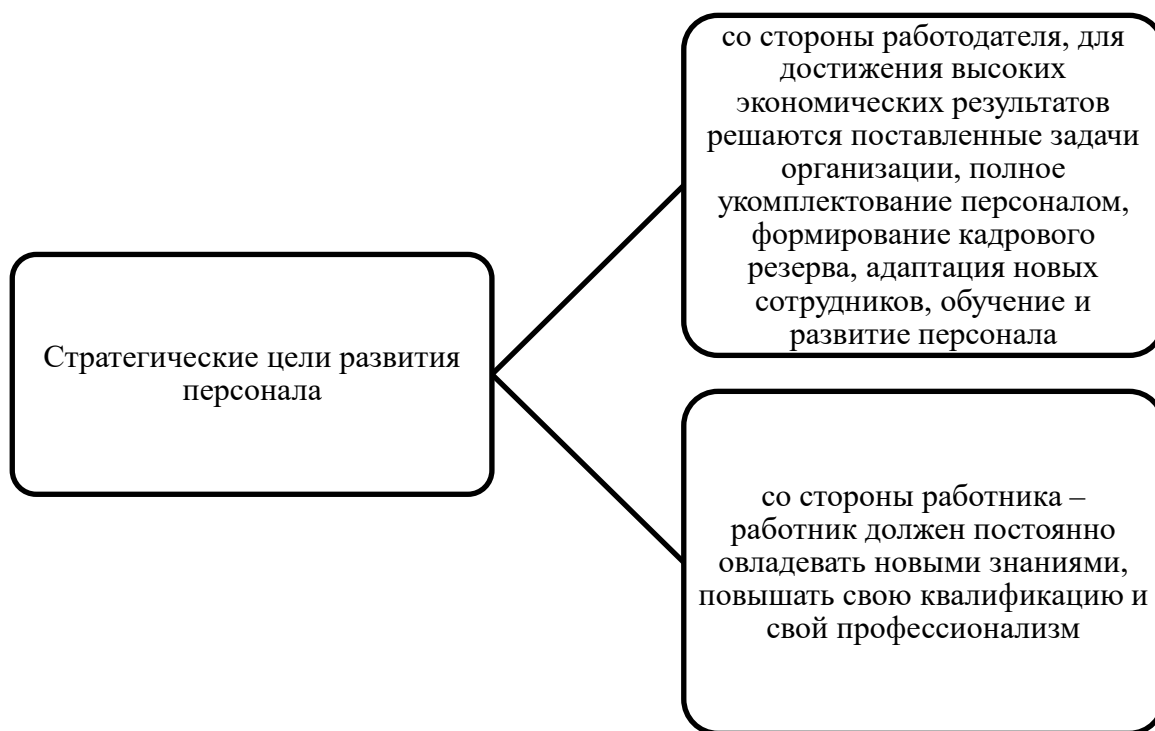


Рисунок 1 – Стратегические цели развития персонала организации [6, 41]

Цели и задачи развития персонала организации могут варьироваться в зависимости от конкретной организации, ее стратегических целей и



рыночной ситуации. Однако, в целом, можно выделить следующие задачи развития персонала организации:

- обеспечение высокой эффективности работы организации. Основная цель развития персонала заключается в создании команды профессионалов, которые максимально эффективно решают задачи, стоящие перед предприятием;

- продвижение сотрудников по карьерной лестнице. Развитие персонала направлено на повышение квалификации и уровня компетенции каждого сотрудника, что способствует их продвижению по карьерной лестнице;

- удержание талантливых сотрудников. Развитие персонала позволяет организации удерживать наиболее талантливых и перспективных сотрудников, предоставляя им возможности для развития и карьерного роста;

- адаптация к изменениям в бизнес-среде. Развитие персонала также позволяет организации быстро и эффективно адаптироваться к изменениям в бизнес-среде, новым технологиям и требованиям рынка;

- создание сильного бренда работодателя. Организации, активно развивающие свой персонал, становятся более привлекательными для потенциальных сотрудников и создают сильный бренд работодателя;

- социальная ответственность. Развитие персонала является одной из форм социальной ответственности организации перед своими сотрудниками и обществом в целом [3], [13], [19], [39].

«Система развития персонала предприятия должна строиться с учетом потребностей компании, оптимальных способов передачи теоретических и практических знаний и навыков. Кроме того, формируя запрос на обучение, необходимо решить, кто будет отвечать за теоретическую, а кто за практическую часть обучения персонала. Если в организации есть программа развития сотрудников, то это крайне положительно сказывается на компании в целом. Если руководитель не вкладывается в развитие своих подчиненных, не мотивирует их и не заинтересовывает, то со временем даже самые

активные и амбициозные люди начинают терять интерес к работе, воспринимая ее как рутину» [26, с. 78].

Построение системы развития персонала организации включает следующие этапы, перечисленные на рисунке 2.

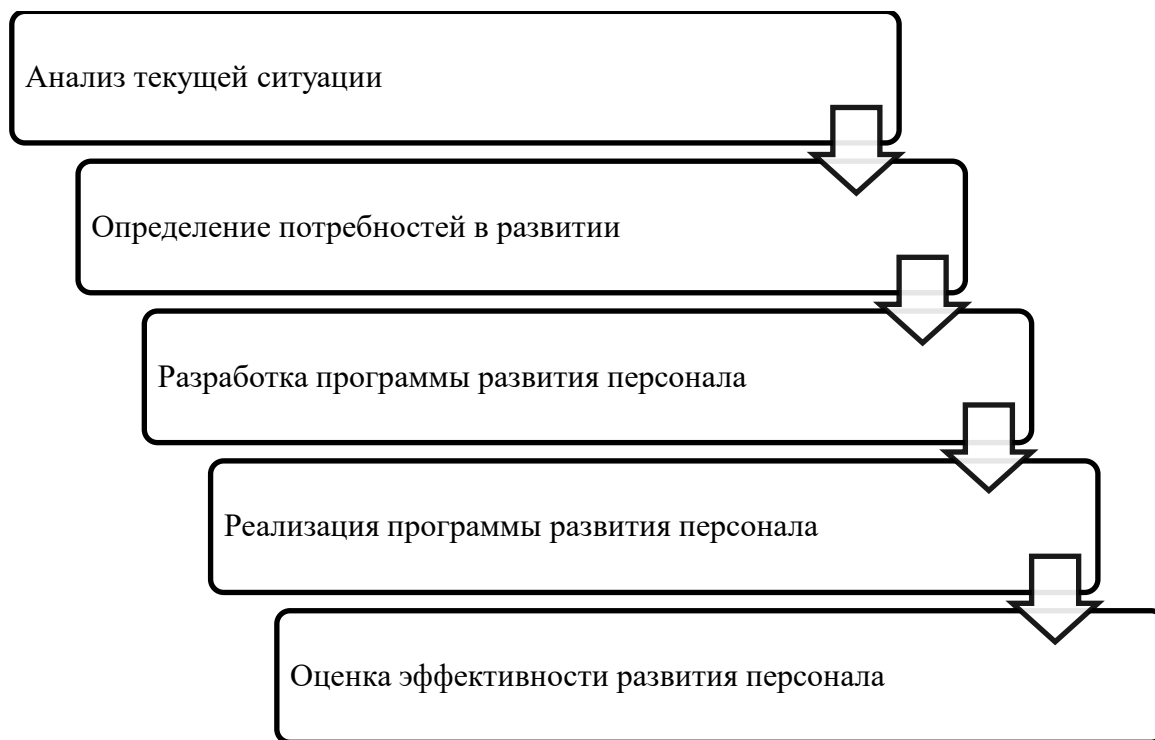


Рисунок 2 – Этапы построения системы развития персонала организации [26, 40]

Ниже перечисленные на рисунке 2 этапы построения системы развития персонала организации рассмотрены подробнее.

На этапе анализа текущей ситуации необходимо проанализировать текущее состояние персонала предприятия, определить его потребности и оценить уровень профессиональной компетентности каждого сотрудника. Далее необходимо определить потребности в развитии персонала. Здесь необходимо определить, какие навыки и знания требуются сотрудникам для эффективной работы в организации.

На этапе разработки программы развития персонала разрабатывается программа, которая будет способствовать развитию сотрудников и

улучшению их профессиональных навыков. Она должна содержать не только обучение и тренинги, но и возможности для практического применения полученных знаний и навыков.

Реализация программы развития персонала предприятия включает в себя проведение различных мероприятий, таких как обучение, тренинги, семинары, внедрение новых методов работы и так далее.

После реализации программы развития персонала необходимо оценить ее эффективность. На основе анализа результатов можно корректировать программу развития персонала и вносить изменения в планы будущего развития компании.

Существует несколько методов оценки системы развития персонала организации, перечисленных ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Методы оценки системы развития персонала организации [23, 32, 42]

Метод оценки	Характеристика
Опросы и анкетирование	метод позволяет получить обратную связь от сотрудников предприятия о качестве системы развития персонала. Опросы и анкеты могут быть направлены на оценку удовлетворенности обучением, возможностями карьерного роста, коммуникации внутри компании и другим аспектам.
Анализ ключевых показателей	ключевые показатели, такие как производительность, текучесть кадров и степень выполнения задач, могут быть использованы для оценки системы развития персонала предприятия.
Оценка компетенций	позволяет оценить эффективность системы развития персонала. Этот метод включает в себя оценку знаний, навыков, способностей и поведенческих характеристик сотрудников.
Оценка мероприятий по развитию персонала	этот метод предусматривает оценку конкретных мероприятий, проводимых предприятием по развитию персонала. Он включает в себя анализ бюджета на обучение и развитие, использование новых методов обучения и других мероприятий.
Сравнение с конкурентами	сравнение системы развития персонала предприятия с системами конкурентов позволяет оценить ее эффективность и конкурентоспособность.

Каждый из представленных методов в таблице 1 имеет свои преимущества и недостатки и может быть использован в зависимости от целей и задач оценки системы развития персонала.

Несмотря на важность развития персонала для организаций в настоящее время, существует ряд проблем, которые могут препятствовать этому процессу. Некоторые из них перечислены ниже:

- недостаточное финансирование – не все компании готовы выделять достаточное количество средств для развития своих сотрудников, что может ограничивать доступность качественных обучающих программ и снижать мотивацию сотрудников;

- отсутствие понимания важности развития персонала – некоторые руководители предприятий могут считать, что обучение и развитие персонала – это дополнительные затраты, а не инвестиции в будущее компании;

- неэффективные программы обучения – если программы обучения не адаптированы к конкретным потребностям компании или сотрудникам, они могут не принести ожидаемых результатов;

- низкая мотивация сотрудников – если сотрудники не видят ценности в обучении и развитии, они могут не проявлять достаточного интереса и участия в этих программах;

- отсутствие системы оценки эффективности обучения – без системы оценки результатов, предприятия могут не знать, насколько эффективными были программы обучения и как они могут быть улучшены в будущем;

- высокая текучесть кадров – если компания постоянно теряет квалифицированных сотрудников, это может создавать проблемы с развитием персонала, так как новые сотрудники требуют времени и ресурсов для адаптации и обучения;

– быстрое развитие технологий – в некоторых отраслях, новые технологии быстро заменяют старые, и компании должны гарантировать, что их сотрудники могут быстро адаптироваться и обучиться новым навыкам, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке;

– недостаточное внимание к развитию soft-skills (мягких навыков) таких как коммуникация, руководство и сотрудничество, что является важными для успеха команды и компании в целом и так далее [23, 36].

В заключении пункта отмечается, что для любой организации важно, чтобы система обучения персонала была построена на основе анализа потребностей в обучении и развитии персонала, а также была адаптирована к конкретным потребностям и целям предприятия.

## **1.2 Способы и методы развития персонала современной организации**

Главной задачей работодателя является сохранение и преумножение человеческого капитала, а также грамотное использование данного ресурса посредством распределения труда, поиска наиболее эффективных способов его использования и так далее.

Авторы Лымарева О.А., Пашьян А.А. под развитием персонала понимает «некую систему, действие которой нацелено на повышение уровня развития сотрудников, а также основной задачей которой является объединение в себе нескольких основных подсистем». Данные подсистемы представлены на рисунке 3 бакалаврской работы [20, с. 69].



Рисунок 3 – Элементы развития персонала организации

Далее основные элементы и способы развития персонала рассмотрены подробнее.

«Под тимбилдингом понимают процесс сплочения трудового коллектива, осуществляющийся при помощи связанных с командообразованием мероприятий. Тимбилдинг особенно популярен в крупных компаниях, так как предполагает проведение масштабных мероприятий, реализующих не только профессиональный, но и творческий потенциал сотрудников. Кроме того, именно тимбилдинг помогает познакомить всех сотрудников в коллективе и наладить между ними дружеские взаимоотношения. К числу правильных мероприятий

тимбилдинга, которые следует на регулярной основе проводить внутри компании, можно отнести:

- организация спортивных мероприятий внутри коллектива;
- проведение тренингов по сплочению команды;
- организация ролевых игр;
- организация творческих мероприятий и так далее» [20, с. 70].

Еще одним интересным элементом развития персонала является ротация кадрового состава, которая подразумевает под собой процедуру периодической смены должностей, которая может помочь сотрудникам развивать свои компетенции и получать опыт в различных областях, что может повысить их квалификацию и эффективность в работе [26].

Оценка и развитие эффективности и разработка индивидуальных планов развития может помочь персоналу улучшить свою работу и повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Вовлечение сотрудников представляет собой создание системы вовлечения сотрудников в процессы принятия решений и разработки новых идей, что может способствовать развитию лидерских качеств персонала и повышению мотивации в работе.

Обучение персонала является одним из важнейших способов развития персонала предприятия. Обучение позволяет повысить квалификацию сотрудников, улучшить их профессиональные навыки и знания, а также улучшить их адаптивность к изменениям внешней среды и новым требованиям рынка.

Основные задачи обучения персонала следующие:

- повышение квалификации – обучение новым знаниям, умениям и навыкам, которые необходимы для более эффективного выполнения работы;
- адаптация сотрудников – обучение сотрудников компании организационным процедурам, стандартам и правилам, а также помощь им в приспособлении к корпоративной культуре;

- развитие лидерских качеств – обучение сотрудников навыкам лидерства, таким как управление людьми, коммуникация и принятие решений;

- подготовка персонала к изменениям – обучение сотрудников новым технологиям, продуктам и услугам, а также помощь им в приспособлении к изменениям внутри компании;

- мотивация персонала – обучение сотрудников навыкам, которые могут повысить их мотивацию и удовлетворенность работой, таким как улучшение коммуникационных навыков, личного роста и развития карьеры;

- развитие корпоративной культуры – обучение сотрудников ценностям, миссии и целям компании, а также помощь им в понимании и поддержании корпоративной культуры [2, 8].

Современные способы обучения персонала включают в себя:

- онлайн-обучение – форма обучения, которая основана на использовании Интернет-технологий. Онлайн-обучение может включать в себя вебинары, видеоуроки, интерактивные тесты и другие формы обучения;

- офлайн-обучение – традиционная форма обучения, которая проводится в аудиториях, на семинарах, тренингах и других мероприятиях;

- коучинг – это форма обучения, которая основана на индивидуальном подходе к каждому сотруднику. Коуч помогает сотруднику развивать его профессиональные навыки и достигать личных и профессиональных целей;

- менторинг – это форма обучения, при которой опытный сотрудник помогает молодым специалистам развиваться и достигать успеха в профессиональной деятельности;

- игровые технологии. Геймификация рассматривается как использование игровых подходов для неигровых процессов с целью



повышения вовлеченности участников в решение поставленных задач [1], [28], [30].

В настоящее время большую популярность приобретают дистанционные способы обучения и развития персонала. «Электронная система дистанционного обучения (СДО) – это интернет-платформа, в которой можно дистанционно обучать сотрудников: назначать видео уроки, книги и курсы, тестировать и следить за успеваемостью» [38, с. 48]. Система дистанционного обучения предоставляет следующие возможности:

- управление всеми видами обучения (электронное, очное и заочное);
- проверка знаний и навыков;
- анализ обучения и оценка результатов;
- предоставление контента и программ;
- архив учебных материалов.

Управление знаниями является следующим элементом развития персонала и связан также с процессом обучения. Данный процесс подразумевает создание базы знаний, обучающих материалов и других ресурсов, которые позволяет сотрудникам организации быстро находить необходимую информацию и улучшать свои профессиональные навыки. Среди современных способов управления знаниями можно выделить следующие, перечисленные на рисунке 4.

Корпоративный образовательный портал – комплексное программное решение, задачи которого – обеспечение сохранности и функционирования обучающего контента, а также сбор и обработка статистических данных о поведении участников системы.

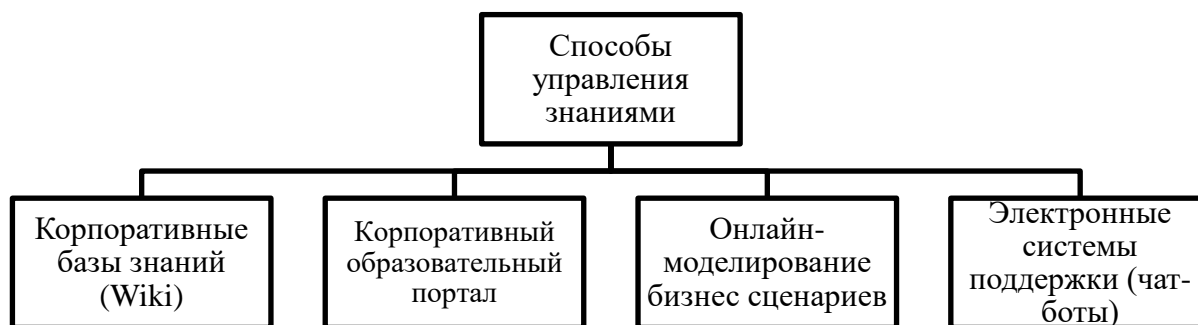


Рисунок 4 – Способы управления знаниями [42]

Корпоративные базы знаний (Wiki) – представляют своего рода мануал, преимуществом которого является легкий и не ограниченный по времени доступ.

Электронные системы поддержки (чат-боты) – аналог корпоративной базы знаний (wiki) с автоматизированным поиском необходимого материала.

Онлайн-моделирование бизнес сценариев – используются для отработки полученных теоретических знаний. Чем лучше смоделированная среда отражает реальную ситуацию, тем качественнее возможно отработать различные сценарии. Инструментами онлайн-моделирования бизнес сценариев является создание тренажеров и цифровых двойников процессов или оборудования. Главным преимуществом применения моделирования в тренажерах является то, что существует возможность получения необходимых данных об объекте исследования, процессе или явлении, не работая с ним непосредственно. Это позволяет сэкономить не только время, финансовые и трудовые затраты, но также может помочь обезопасить предмет исследования или людей, работающих на нем, от ненужных рисков. Цифровой двойник представляет собой виртуальную копию реальной системы [21, 31].

Также одним из популярных способов развития персонала в настоящее время является формирование модели компетенций персонала, поскольку она обеспечивает конкурентоспособность организации на отраслевой, федеральной или мировой арене. «Модель компетенций состоит из характеристик, которые позволяют сотруднику успешно выполнять функции, соответствующие его должности с простой, прозрачной и четкой структурой ради достижения поставленных целей. Самыми распространенными сферами применения выступают отбор персонала и оценка персонала для последующего мониторинга развития персонала, кросс-функциональной мобильности и создания «золотого ядра» человеческого капитала» [10, с. 32].

Немаловажно использование компетентностного подхода и в случаях:

- увеличения показателей текучести персонала при анализе предикативной аналитики;
- выявления низкой эффективности работы;
- профессионального выгорания от монотонной операционной работы;
- формирования карьерных траекторий развития персонала;
- планирования организационных изменений бизнес-процессов [30].

В заключении теоретического раздела сделан вывод, что развитие персонала предприятия – это систематический процесс, направленный на улучшение квалификации, профессиональных и личностных навыков работников организации. Он осуществляется с целью увеличения эффективности работы сотрудников, повышения их производительности, улучшения качества продукции или услуг, а также укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке. Существует множество современных методов и способов развития персонала организации, которые постоянно обновляются и совершенствуются. Выбор конкретных методов развития персонала зависит от специфики деятельности организации, ее целей и потребностей.

## **2 Оценка развития персонала организации на примере ООО «АЗС Регион Поволжье»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АЗС Регион Поволжье»**

Организация ООО «АЗС Регион Поволжье» – организация, зарегистрированная 22.04.2015 г. в г. Самара. При регистрации организации присвоен ОГРН 1156313007146, ИНН 6317106688 и КПП 631701001. Юридический и фактический адрес организации: Самарская область, г. Самара, ул. Водников, д. 95.

Основной вид деятельности организации ООО «АЗС Регион Поволжье» – торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах. Также организация осуществляет следующие виды деятельности:

- производство молока (кроме сырого) и молочной продукции;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;
- торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Уставный капитал ООО «АЗС Регион Поволжье» составляет 1 млн. руб. Организация ООО «АЗС Регион Поволжье» значится в реестре как среднее предприятие.

Организационная структура управления предприятием ООО «АЗС Регион Поволжье» линейно-функциональная. Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 5.

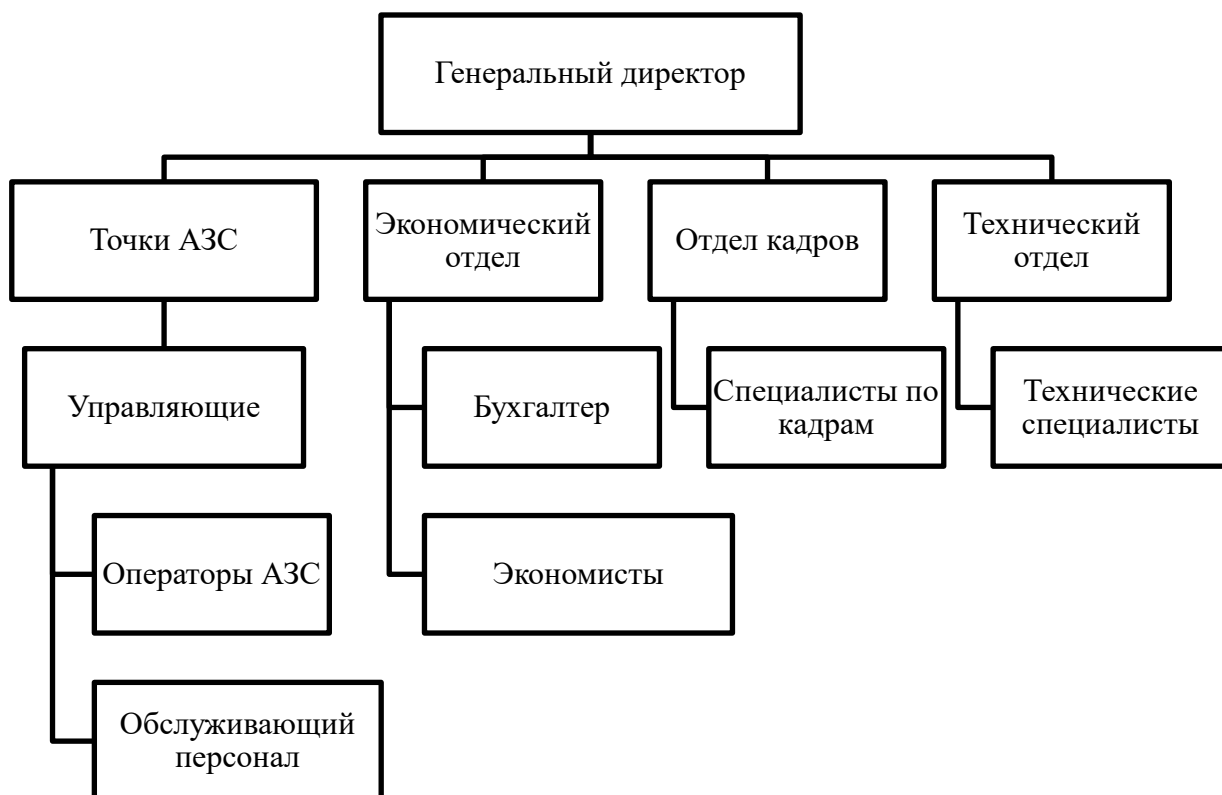


Рисунок 5 – Организационная схема управления ООО «АЗС Регион Поволжье»

Генеральным директором организации с 13 апреля 2017 года является Серваткин Сергей Алексеевич. Директор предприятия является высшим руководителем предприятия, который отвечает за общее управление, принятие стратегических решений и контроль за всеми отделами. Директор предприятия является квалифицированным профессионалом с опытом работы в отрасли, имеющий обширные знания в области управления и финансов.

Управляющие точек АЗС – это руководители, назначенные для управления отдельными заправками в регионе. Они отвечают за операционную деятельность заправок, включая контроль выполнения стандартов обслуживания, управление персоналом и обеспечение эффективной работы заправок. Операторы заправок непосредственно

отвечают за заправку транспортных средств клиентов, обслуживание, обработку платежей, контроль за безопасностью и поддержание чистоты на заправках.

Экономический отдел отвечает за финансовые вопросы организации, которые включает ведение бухгалтерии, финансовый анализ, планирование бюджета, учет и контроль финансовых операций и другое.

Отдел кадров отвечает за найм новых сотрудников, обучение и развитие персонала, управление производительностью, администрирование трудовых отношений и решение кадровых вопросов.

Технический отдел отвечает за обслуживание и техническую поддержку оборудования на заправках. Он также отвечает за обслуживание и ремонт технических систем, мониторинг заправочного оборудования, обеспечение его надлежащей работоспособности и безопасности.

Динамика численности персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика численности персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг., чел.

В 2022 г. численность персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» составила 204 человека, что на 7 человек или 3,3% меньше чем в 2021 г.

Далее в таблице 2 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АЗС Регион Поволжье» за анализируемый период [33]. Данные для оценки основных показателей деятельности предприятия взяты из финансовой отчетности предприятия за анализируемый период (Приложения А и Б).

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	891279	660655	1308895	-230624	-25,88	648240	98,12
Себестоимость продаж, тыс. руб.	182823	220444	238885	37621	20,58	18441	8,37
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	708456	440211	1070010	-268245	-37,86	629799	143,07
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	644025	613279	793308	-30746	-4,77	180029	29,36
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	64431	-173068	276702	-237499	-	449770	-

Продолжение таблицы 2

Чистая прибыль, тыс. руб.	5384	- 2385 48	1334 38	- 2439 32	-	37198 6	-
Основные средства, тыс. руб.	56064 9	5178 43	3998 62	- 4280 6	-7,64	- 11798 1	-22,78
Оборотные активы, тыс. руб.	39612 6	2921 11	3931 35	- 1040 15	- 26,2 6	10102 4	34,58
Фондоотдача	1,59	1,28	3,27	-0,31	-	2	-
Среднесписочная численность ППП, чел.	213	211	204	-2	-0,94	-7	-3,32
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	65800	6280 0	6220 0	- 3000	-4,56	-600	-0,96
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	4184,4	3131 ,1	6416 ,15	- 1053 ,3	- 25,1 7	3285,1	104,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	308,9	297, 6	304, 9	-11,3	-3,65	7,27	2,44
Оборачиваемость активов, раз	2,250	2,26 2	3,32 9	0,01 2	-	1,068	-
Рентабельность продаж, %	7,229	- 26,1 96	21,1 4	- 33,4 25	-	47,337	-
Рентабельность деятельности, %	0,65	- 28,6 1	12,9 3	- 29,2 64	-	41,540	-
Затраты на рубль выручки, коп.	92,771	126, 196	78,8 59	33,4 26	36,0 3	- 47,337	-37,51

В таблице 2 видно, что общая выручка предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» растет к 2022 г., что свидетельствует о хорошей рыночной позиции предприятия. Выручка предприятия в 2021 г. сократилась на 25,88%, в 2022 г. значительно увеличилась на 98,12% и составила на конец 2022 г. – 1308895 т. р.



Себестоимость продаж также растет с каждым годом, но в меньшей степени, чем выручка, что говорит о важном факторе увеличении прибыли. Себестоимость продаж ООО «АЗС Регион Поволжье» составила на конец 2022 г. – 238885 т. р. Рост себестоимости в 2021 году составил – 20,58%, в 2022 году – 8,37%.

Коммерческие расходы предприятия в 2022 г. увеличились на 29,36%, что говорит о росте затрат предприятия в продвижение своей компании.

Прибыль от продаж составила на конец 2022 года 276702 т. р. В 2021 г. у предприятия наблюдался убыток от продаж в размере – -173068 т. р.

Чистая прибыль ООО «АЗС Регион Поволжье» имеет также существенный рост к 2022 г. В 2021 г. у компании был убыток в размере – -238548 т. р. на фоне высоких объемов коммерческих и прочих расходов организации.

Основные средства предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» снижаются с каждым годом, существенное снижение произошло в 2022 г. – -22,78%.

Оборотные активы предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» значительно снизились в 2021 г. – -26,26%, после чего произошёл рост в 2022 г. – на 34,58%.

Наглядно динамика рентабельности деятельности и рентабельности продаж предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» представлена на рисунке 7.

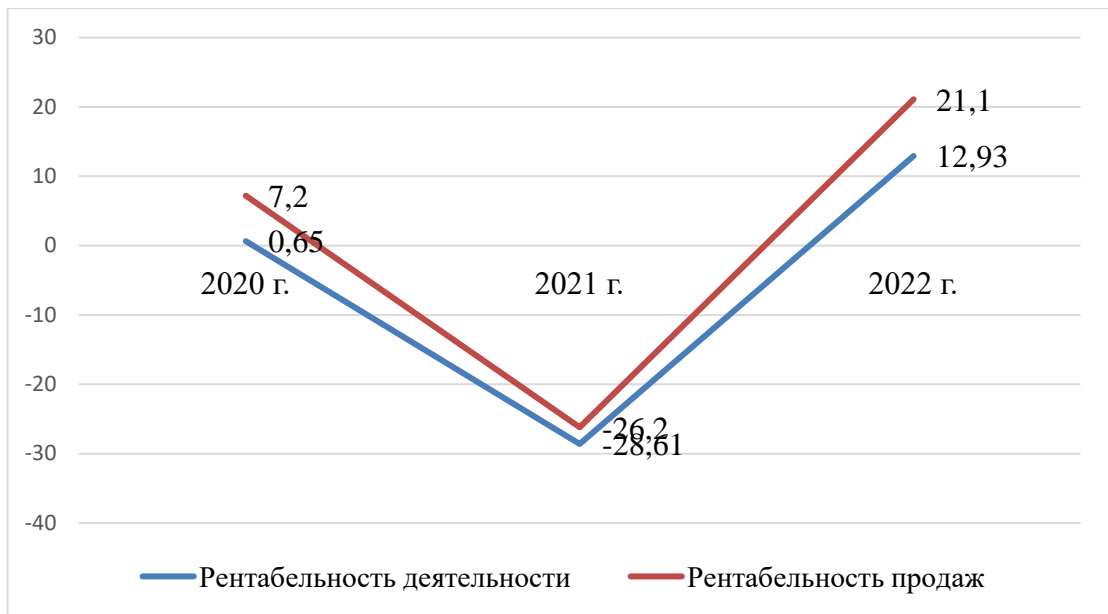


Рисунок 7 – Рентабельность продаж и деятельности ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг., %

Показатели рентабельности предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» демонстрируют положительные значения в 2020 г. и в 2022 г., показатели значительно улучшились к 2022 г. Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приносит каждая проданная единица продукции или услуг. Значение этого показателя увеличилось с 7,2 % в 2020 г. до 21,1% в 2022 г., что является положительным сигналом и свидетельствует о том, что предприятие стало более прибыльным. Рентабельность деятельности показывает, какую прибыль получает предприятие от использования всех своих ресурсов. Значение этого показателя также увеличилось с 0,65% в 2020 г. до 12,93% в 2022 г., что также свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов и увеличении прибыльности предприятия.

Наглядно динамика основных показателей финансовых результатов ООО «АЗС Регион Поволжье» представлена на рисунке 8.

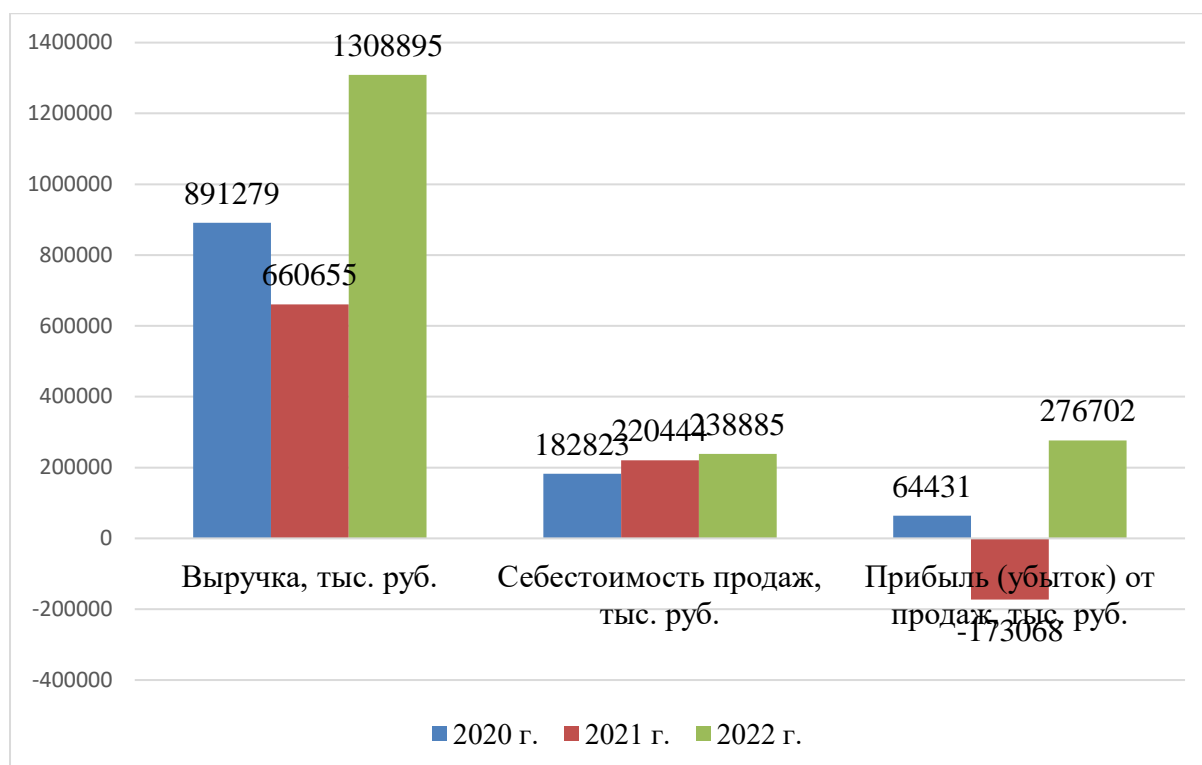


Рисунок 8 – Динамика основных показателей финансовых результатов ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

На рисунке 8, не смотря на полученный убыток в 2021 г., отмечается положительная динамика финансовых результатов деятельности предприятия к 2022 г. Предприятие ООО «АЗС Регион Поволжье» в 2022 г. значительно увеличило эффективность своей деятельности и повысило финансовые результаты к 2022 г.

В заключении пункта на рисунке 9 проведена оценка динамики среднегодовой заработной платы и среднегодовой выработки ООО «АЗС Регион Поволжье».

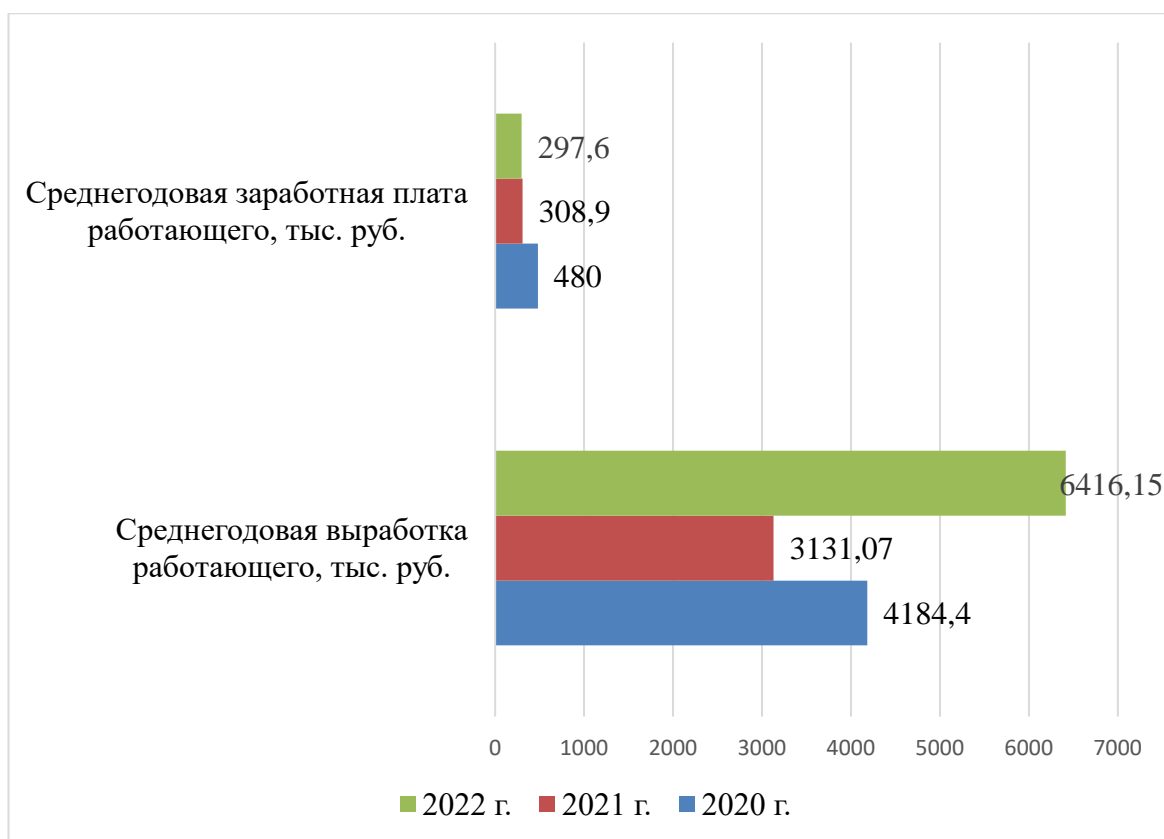


Рисунок 9 – Динамика среднегодовой заработной платы и среднегодовой выработки ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Среднегодовая выработка работающего снизилась на 25,17 % в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и значительно выросла на 104,92 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Среднегодовая заработная плата работающего снизилась на 3,65 % в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и выросла на 2,44 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г.

Следовательно, анализ показателей деятельности ООО «АЗС Регион Поволжье» показал, что предприятие увеличивает к 2022 г. показатели прибыли и рентабельности. Для поддержания роста показателей финансовых результатов предприятия возрастает важность развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» с целью роста эффективности их деятельности.

## 2.2 Оценка развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье»

В начале анализа развития персонала сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» более подробно изучен состав персонала организации.

В таблице 3 проведен анализ состава персонала ООО «АЗС Регион Поволжье».

Таблица 3 – Анализ состава персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Генеральный директор	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Бухгалтер	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Специалисты	31	14,6	29	13,7	29	14,2
Управляющие АЗС	15	7	15	7,1	14	6,9
Операторы АЗС	90	42,3	90	42,7	85	41,7
Обслуживающий персонал	75	35,2	75	35,5	74	36,3
Всего	213	100	211	100	204	100

Данные таблицы 3 представляют информацию о количестве сотрудников в компании по должностям в 2020, 2021 и 2022 гг.

Общее количество сотрудников в организации снизилось с 213 человек в 2020 г. до 204 человек в 2022 г. или на 9 человек.

Директор и бухгалтер сохраняют свои должности, количество сотрудников на этих должностях осталось неизменным. Количество специалистов в 2021 г., 2022 г. снизилось до 29 человек. Количество управляющих АЗС снизилось к 2022 г. до 14 человек. Количество операторов АЗС снизилось за три года до 85 человек, что свидетельствует о сокращении

точек АЗС. Количество обслуживающего персонала практически не менялось. В 2022 г. данная категория персонала уменьшилась на 1 человека.

Общая структура персонала организации в течении трех лет оставалась неизменной, с сотрудниками точек АЗС, составляющими более 77% от всего персонала организации.

С целью подбора оптимальных вариантов для развития персонала организации оценен средний возраст персонала ООО «АЗС Регион Поволжье». Результаты оценки представлены на рисунке 10.

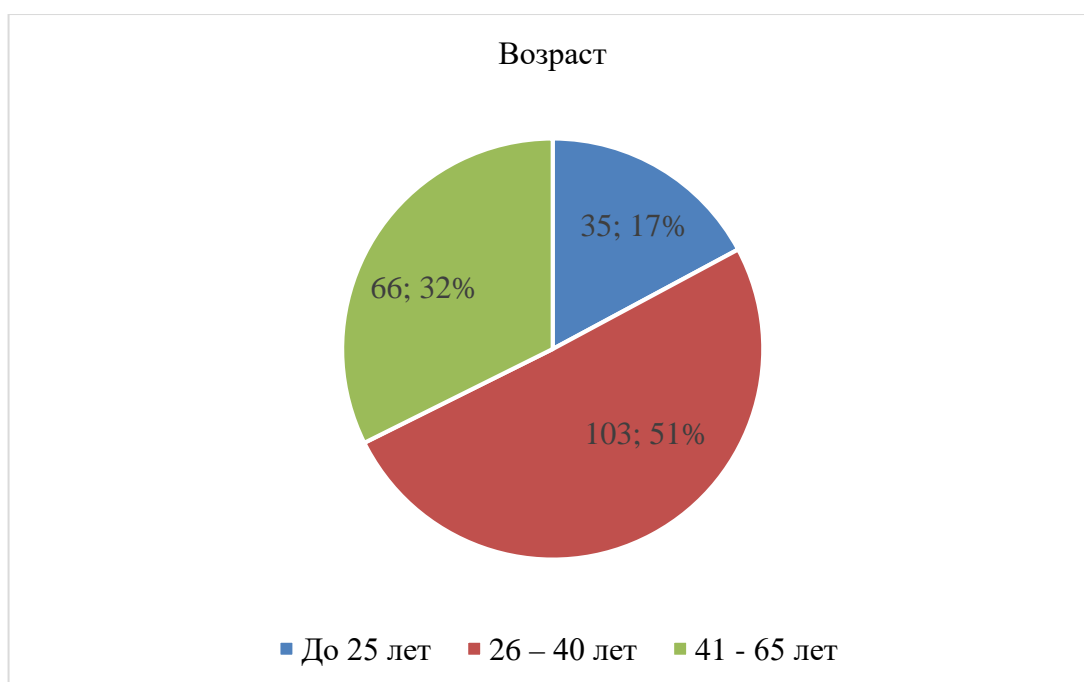


Рисунок 10 – Оценка персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» по возрастной категории, 2022 г.

На рисунке 10 видно, что большая доля сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» представлена возрастной категорией от 26 до 40 лет и составляет 51% от общего количества персонала. Для данной категории сотрудников можно использовать как современные, так и более консервативные методы развития персонала. Вторая категория по численности – сотрудники возраста 41-65 лет, которые на конец 2022 г. составляют 32% от общего количества сотрудников. Для данной категории

сотрудников внедрение более современных способов развития персонала может быть проблематичным. Молодежь составляет 17% от всего персонала. С данными сотрудниками можно использовать более современные и цифровые способы развития и обучения.

Ниже на рисунке 11 проведена оценка персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» по уровню образования.

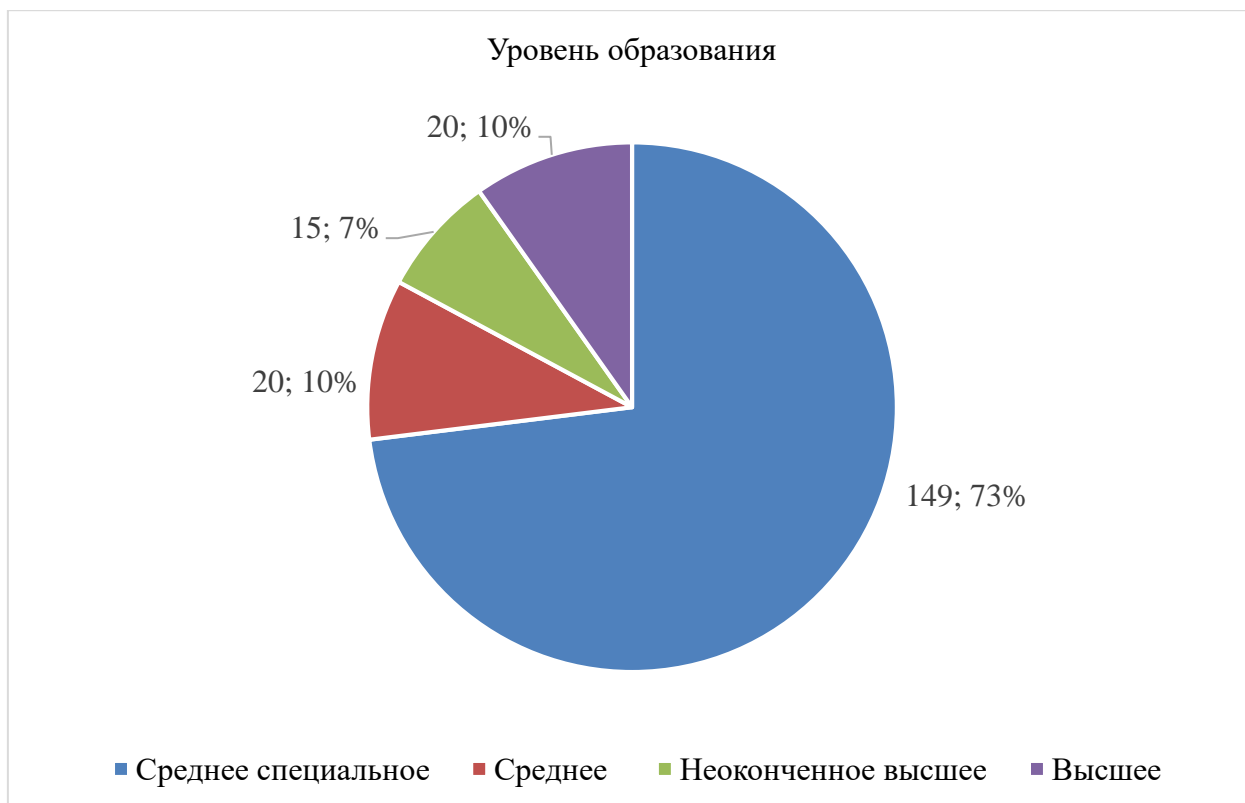


Рисунок 11 – Оценка уровня образования сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье», 2022 г.

На рисунке 11 видно, что 73% сотрудников имеют среднее специальное образование, 10% высшее, 7% неоконченное высшее и 10% среднее образование.

Далее в таблице 4 проведена оценка динамики выбытия работников ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 – Оценка динамики выбытия сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	213	211	204
Общее количество уволенных, чел.	19	16	25
Уволенных по собственному желанию, чел.	17	15	22
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	-	3
Выход на пенсию, чел.	-	1	-
Количество работников, проработавших весь период, чел	194	195	179
Коэффициент постоянства кадров, %	91,1	92,4	87,7
Коэффициент текучести кадров,%	8,9	7,6	12,3

В таблице 4 видно, увеличение числа уволенных сотрудников по собственному желанию с 17 человек до 22 человек, что может быть связано с изменением условий работы в организации. Общее количество уволенных сотрудников на 2022 г. составляет 25 человек.

Коэффициент текучести кадров растет с 8,9% до 12,3%, что свидетельствует о нестабильности кадровой ситуации в организации.

Количество работников, проработавших весь период, также снизилось с 2020 г. по 2022 г., что может свидетельствовать о трудностях в сохранении опытных сотрудников. Коэффициент постоянства кадров снизился с 91,1 % до 87,7%, что говорит о сложностях в удержании сотрудников.

За систему развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» отвечает отдел кадров, состоящий из специалистов по кадрам.

Сотрудники отдела кадров ООО «АЗС Регион Поволжье» в сфере развития персонала осуществляют разные функции, направленные на повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников. Основные функции сотрудников отдела кадров в части развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье» перечислены на рисунке 12.



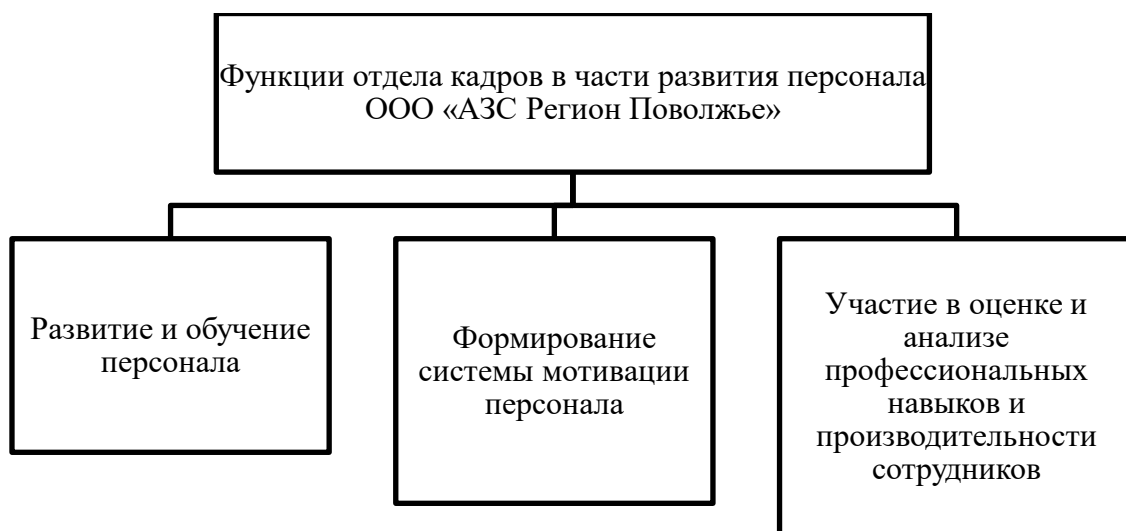


Рисунок 12 – Функции отдела кадров в части развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье»

Ниже способы развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» рассмотрены подробнее.

В ООО «АЗС Регион Поволжье» осуществляется организация обучающих мероприятий для новых и действующих сотрудников, которые помогают им улучшить свои навыки и накопить новые знания, также некоторые категории персонала проходят периодически повышение квалификации.

Основные способы обучения персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» перечислены на рисунке 13.

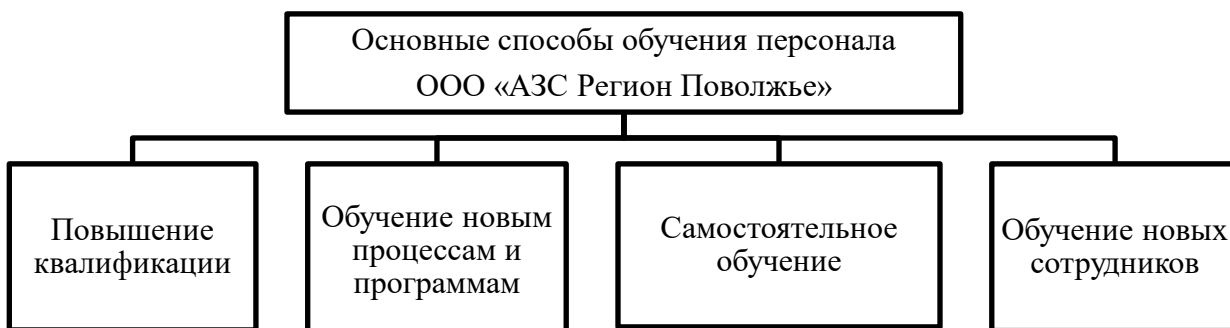


Рисунок 13 – Основные способы обучения персонала ООО «АЗС Регион Поволжье»

Повышение квалификации в образовательных центрах обычно проводится раз в три года для бухгалтера, экономистов, управляющих АЗС, а также некоторых сотрудников технического отдела и отдела кадров.

Теоретическое обучение в ООО «АЗС Регион Поволжье» проходят:

- новые работники, принятые на должности работников линейного персонала;
- работники АЗС, в случае изменения функциональных обязанностей (Приложение В);
- работники АЗС, в случае инициирования обучения организацией.

Сотрудникам точек АЗС (операторы, обслуживающий персонал) проводится обучение при изменении каких-либо рабочих процессов или рабочих программ. При этом обучение проводится для части сотрудников, которые потом обучают остальной персонал. Основные виды обучения и развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» в период адаптации это:

- инструктаж в подразделении по технике безопасности, деловой этике и так далее;
- практическое обучение операционным процессам с более опытным сотрудником.

Обучение по программе «Оператор заправочных станций» делится на:

- теоретическое обучение;
- практическое обучение.

Итогом теоретического обучения является проведение тестирования.

Продолжительность практического обучения составляет, для:

- операторов-кассиров – 10 смен;
- операторов заправочных станций – 8 смен.

Итогом практического обучения является оформление листов обучения и контроля, которые заполняются на АЗС управляющим на протяжении всего периода практики нового работника.

На предприятии также проводится общий инструктаж с возможностью задавать вопросы управляющему или более опытному сотруднику, который в процессе трудовой деятельности показывает выполнение основных обязательных процедур. При этом часто сотрудник бывает занят выполнением своих непосредственных обязанностей и не может уделить внимание новому сотруднику, которому требуются консультации. Обучение операционным процессам более опытным сотрудником как метод адаптации нигде официально не закреплён, что снижает эффективность данного способа обучения. Не эффективный процесс адаптации сотрудников приводит к росту увольнений сотрудников в течении первого года работы. Количество сотрудников организации, уволенных в первые полгода работы увеличилось с 3 до 5 человек к 2022 г.

Ниже в таблице 5 представлены данные по обучению персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье».

Из предоставленных в таблице 5 данных следует, что в 2020 г. 56 работников организации прошли профессиональное обучение, что составляет всего 26,3% от общей численности персонала. В 2021 г. количество работников, прошедших обучение, выросло до 59 человек, что составляет 27,9% от общей численности персонала.

В 2022 г. количество обученных работников снизилось до 50 человек, а доля сотрудников, прошедших обучение, снизилась до 24,5%. Охват обучением сотрудников организации не высокий. Расходы на обучение в течение трех лет сократились до 500 т. р.

Таблица 5 – Общие данные по обучению персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %

Списочная численность персонала, чел	213	211	204	-2	-0,9	-7	-3,3
Число работников, прошедших профессиональное обучение	56	60	50	4	7,1	-10	-16,7
Общее количество сотрудников успешно прошедших обучение, чел.	56	59	50	3	5,4	-9	-15,3
Охват обучением сотрудников организации, %	26,3	27,9	24,5	1,7	6,4	-3,5	-12,3
Общая результативность обучения слушателей, %	100	98,3	100	-1,7	-1,7	1,7	1,7
Среднее количество часов обучения на одного обученного работника, часы	6	9	8	3	50	-1	-11,1
Затраты на обучение одного обученного работника, руб./год	15000	20000	10000	5000	33,3	-10000	-50
Общие затраты на обучение, руб./год	840000	1180000	500000	340000	40,5	-680000	-57,6

Далее в таблице 6 проведена оценка оплаты труда сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг. Создание эффективной системы мотивации позволяет стимулировать сотрудников к лучшим результатам и развитию.

Данные представлены в таблице 6 показывают, что фонд оплаты труда снизился с 65800 т. р. в 2020 г. до 62200 т. р. в 2022 г. в связи с сокращением численности персонала организации. Среднегодовая заработная плата, снизилась за три года, с 308,9 т. р. в 2020 г. до 304,9 т. р. в 2022 г. В 2021 г. она снизилась на 3,65%, в 2022г. – незначительно выросла на 2,44%.

Таблица 6 – Оценка оплаты труда сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика 2021/2020 гг.		Динамика 2022/2021 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Среднесписочная численность, чел.	213	211	204	-2	-0,94	-7	-3,32
Фонд оплаты труда, т. р.	65800	62800	62200	-3000	-4,56	-600	-0,96
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	308,9	297,6	304,9	-11,3	-3,65	7,27	2,44

Помимо заработной платы ООО «АЗС Регион Поволжье» предлагает своим сотрудникам оформление добровольного медицинского страхования сразу после успешного прохождения ими испытательного срока. Все работники получают спецодежду и необходимые средства индивидуальной защиты. Сотрудникам предоставляется льготное питание.

В организации раз в год, перед выплатой годовых бонусов, проводится оценка результативности персонала, а также осуществляется годовая аттестация отдельных категорий персонала. Годовую аттестацию проходят специалисты всех отделов, управляющие АЗС. В течение трех лет всеми категориями сотрудников аттестация была сдана с первого раза.

Эффективность деятельности персонала АЗС оценивается по таким параметрам как:

- нарушение трудовой дисциплины;
- наличие ошибок, приводящих к материальному ущербу, поломкам оборудования и простоям;
- жалобы клиентов на обслуживание.

В течение трех лет наблюдается рост жалоб клиентов на обслуживание клиентов с 45 до 57 штук за три года, также выросло число ошибок, приводящих к материальному ущербу, поломкам оборудования и простоям с

20 до 27 штук к концу 2022 г. Действующая система штрафов в организации мало эффективна.

В организации ООО «АЗС Регион Поволжье» не проводится периодическая оценка знаний действующих сотрудников АЗС. В ходе исследования были выявлены различные пробелы в знаниях действующих сотрудников, в особенности обслуживающего персонала, что связано с отсутствием регулярного обучения, направленного на обновление и повторение материала, а также системы оценки знаний персонала.

Вместе с тем, в период годовой оценки на предприятии проводится сбор обратной связи по действующей системе развития персонала. Основные пожелания персонала по системе развития представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Результаты обратной связи по действующей системе развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье», %

На рисунке 14 видно, что большая часть персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» – 95% не удовлетворены тем, что система развития в организации ориентирована, по большей части, на специалистов и руководящий персонал. Также многие сотрудники отметили сложности в процессе адаптации персонала – 85%, 90% сотрудников отметили незначительные возможности развития персонала АЗС по карьерной лестнице, 75 % сотрудников готовы к новым формам развития и обучения.

В конце второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что развитие персонала в организации ООО «АЗС Регион Поволжье» проходит недостаточно эффективно. Выявлены такие основные проблемы в развитии персонала организации как небольшой охват обучением сотрудников организации, что приводит к недостаточной компетентности рядовых сотрудников в основных рабочих вопросах, росту операционных ошибок, отсутствие мероприятий, направленных на развитие различных компетенций персонала, что негативно отражается на уровне предоставляемого сервиса. Вместе с тем, отсутствует в организации система оценки знаний действующего персонала. Также недостаточно эффективно организован процесс адаптации сотрудников, что приводит к росту увольнения новых сотрудников. Большая часть персонала не удовлетворены тем, что система развития в организации ориентирована, по большей части, на специалистов и руководящий персонал, а также не удовлетворены незначительными возможностями роста по карьерной лестнице. Все перечисленное негативно отражается на коэффициенте текучести кадров, который в течение трех лет вырос до 12,3%. Следовательно, организации ООО «АЗС Регион Поволжье» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию развития персонала.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье»**

Совершенствование развития персонала является важной составляющей успеха каждой организации. Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала организации позволяет повысить эффективность деятельности сотрудников. Приобретение новых навыков и знаний может помочь персоналу лучше выполнять свои задачи и принимать более обоснованные решения. Предоставление возможностей для развития и роста помогает сотрудникам ощутить ценность своей работы и осознать, что они являются важной частью организации. Также развитие персонала помогает удерживать высококвалифицированных сотрудников, так как сотрудники могут увидеть возможности для своего личного и профессионального развития внутри организации.

Мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье» должны разрабатываться исходя из полученных результатов оценки развития персонала организации в настоящий момент.

Оценка развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» позволила сделать следующие основные выводы:

– общая структура персонала организации в течении трех лет оставалась неизменной, с сотрудниками точек АЗС, составляющими более 77% от всего персонала организации. Большая доля сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» представлена возрастной категорией от 26 до 40 лет и составляет 51% от общего количества персонала. Вторая категория по численности – сотрудники возраста 41-65 лет, которые на конец 2022 года составляют 32% от общего количества сотрудников. Для данных



сотрудников можно применить как консервативные, так и более современные способы развития персонала;

– коэффициент текучести кадров в течение трех лет растет с 8,9% до 12,3%, что свидетельствует о нестабильности кадровой ситуации в организации. Коэффициент постоянства кадров снизился с 91,1 % до 87,7%, что говорит о сложностях в удержании сотрудников;

– ООО «АЗС Регион Поволжье» использует такие формы развития персонала как: обучение персонала и повышение квалификации, формирование системы мотивации, направленной на повышение эффективности персонала, оценка эффективности и производительности персонала;

– оценка обучения показала, что охват обучением сотрудников организации не высокий. В 2022 г. количество обученных работников снизилось до 50 человек, а доля сотрудников, прошедших обучение, снизилась до 24,5%. Обучение проводится, в основном, только для новых сотрудников. Повышение квалификации в образовательных центрах обычно проводится раз в три года для бухгалтера, экономистов, управляющих АЗС, а также некоторых сотрудников технического отдела и отдела кадров. Сотрудникам точек АЗС (операторы, обслуживающий персонал) проводится обучение при изменении каких-либо рабочих процессов или рабочих программ. При этом обучение проводится для части сотрудников, которые потом обучают остальной персонал. Расходы на обучение в течение трех лет сократились до 500 т. р.;

– оценка эффективности персонала АЗС выявила рост жалоб клиентов на обслуживание с 45 до 57 штук за три года, также выросло число ошибок, приводящих к материальному ущербу, поломкам оборудования и простою с 20 до 27 штук к концу 2022 г. Действующая система штрафов в организации мало эффективна;

– в ходе проверки знаний сотрудников организации выявлены различные пробелы в знаниях действующих сотрудников, в особенности

обслуживающего персонала, что связано с отсутствием регулярного обучения, направленного на обновление и повторение материала, а также системы оценки знаний персонала;

– по результатам сбора обратной связи по действующей системе развития персонала выявлено, что большая часть персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» – 95% не удовлетворены тем, что система развития в организации ориентирована, по большей части, на специалистов и руководящий персонал, 75 % сотрудников готовы к новым формам развития и обучения.

Следовательно, организации ООО «АЗС Регион Поволжье» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию развития персонала с учетом выявленных проблем. В данном исследовании предлагаются следующие рекомендации для совершенствования развития персонала организации:

- формирование системы менторства в организации ООО «АЗС Регион Поволжье»;
- организация тренингов для всех сотрудников АЗС, направленных на повышение сервиса и качества обслуживания клиентов.

Далее предложенные рекомендации рассмотрены подробнее.

Менторство – это процесс, в рамках которого опытный и более квалифицированный человек (ментор) предоставляет руководство, поддержку и обучение менее опытному или новому человеку (подопечному, менти) в ключевых аспектах деятельности организации. Ментор предоставляет свои знания, опыт и экспертизу, чтобы помочь подопечному развиваться, достигать своих целей и улучшать свои навыки.

Формирование системы менторства в организации включает следующие этапы, перечисленные на рисунке 15.

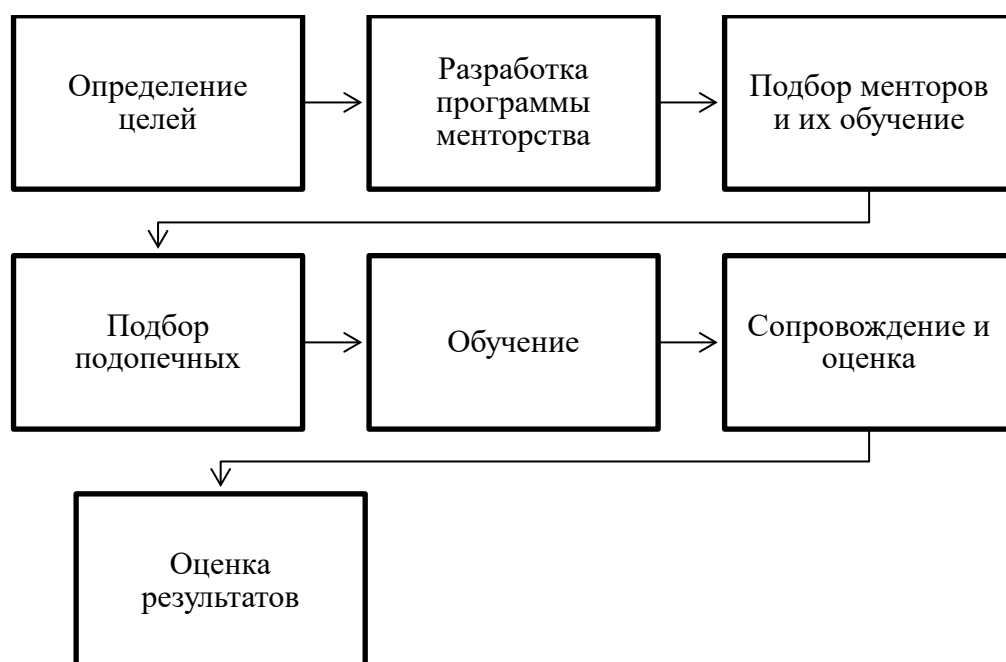


Рисунок 15 – Этапы формирования системы менторства в организации ООО «АЗС Регион Поволжье»

Разработка программы менторства играет ключевую роль в эффективности данного инструмента развития персонала. Структурированная программа менторства должна определять процесс подбора менторов и подопечных, частоту встреч, ожидаемые результаты и оценку прогресса. Структурированная программа менторства должна быть гибкая и адаптируемая к потребностям организации и участников.

Пример структурированной программы менторства для организации ООО «АЗС Регион Поволжье» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Пример структурированной программы менторства для организации ООО «АЗС Регион Поволжье»

Шаг программы	Характеристика
Определение цели программы менторства	Повышение профессионального развития сотрудников и поддержка их карьерного роста
Подбор менторов	Определение опытных и успешных сотрудников, готовых стать менторами. Оценка профессионального опыта, навыков, лидерских качеств и коммуникационных способностей потенциальных менторов.

## Продолжение таблицы 7

Шаг программы	Характеристика
Подбор подопечных	Определение сотрудников, которым потребуется поддержка ментора с целью профессионального развития и повышения знаний. Сбор информации о потребностях подопечных.
Выбор подходящего ментора для подопечного	Анализ данных о менторах и учениках для наилучшего сочетания их потребностей.
Ориентация и подготовка	Организация встречи во время которой объясняются цели, ожидания и процесс программы. Предоставление необходимых материалов для эффективного взаимодействия и достижения результатов.
Регулярные встречи	Установление регулярного графика встреч между ментором и подопечным. Совместное определение целей, которые необходимо достичь. Обсуждение проблем, вызовов и возможностей и поиск решений совместно с ментором.
Обратная связь и оценка	Сбор обратной связи от обеих сторон. Регулярная оценка прогресса подопечного.

Подбор менторов и их обучение также является важным элементом процесса формирования системы менторства организации.

Ментором может быть определен работник, соответствующий следующим требованиям:

- опыт работы для оператора заправочных станций не менее шести месяцев и для оператора-кассира – не менее двенадцати месяцев;
- знание нормативных документов организации, регламентирующих деятельность работника АЗС;
- отсутствие дисциплинарных взысканий;
- согласие выполнять данные обязанности;
- прохождение в полном объеме программы подготовки менторов.

Также в процессе выбора ментора необходимо учитывать их личностные качества. Хороший ментор должен быть терпеливым, поддерживающим, коммуникабельным и вдохновляющим. Также необходимо обратить внимание насколько потенциальный ментор готов инвестировать свое время, энергию и ресурсы в обучение.

Процесс подбора и обучения наставников представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Подбор и обучение менторов в организации ООО «АЗС Регион Поволжье»

Операция	Ответственный	Срок выполнения	Результат
Подбор кандидата на роль ментора	управляющий АЗС	по мере необходимости	согласованная кандидатура ментора
Обучение менторов	специалист по кадрам	по мере формирования группы менторов для обучения	формирование группы менторов для обучения. Приказ о проведении обучения менторов на АЗС.
Подготовка проекта приказа о назначении менторов	специалист по кадрам	в течение 5 рабочих дней после даты окончания обучения менторов	Ментор, прошедший обучение. Утвержденный генеральным директором приказ о назначении менторов.

Оценка результатов программы менторства проводится, используя ключевые показатели эффективности, такие как повышение производительности, уровень удовлетворенности сотрудников, уровень удержания сотрудников, уровень знаний и другое.

Следующей рекомендацией является организация обучающих мероприятий для всех сотрудников АЗС, в том числе управляющих направленное на повышение сервиса обслуживания клиентов. Прохождение тренинга по повышению уровня сервиса среди сотрудников АЗС может быть очень эффективным для деятельности организации. Сегодня высокий уровень сервиса является одним из главных конкурентных преимуществ. Клиент получает на заправочных станциях опыт, по которому он формирует свое мнение о компании в целом. В организации ООО «АЗС Регион Поволжье» в течение трех наблюдается рост жалоб, связанных с низким уровнем обслуживания. Поэтому организация подобного мероприятия очень актуальна для сотрудников организации в настоящее время. Подобного рода обучение для сотрудников заправочных станций проводит тренинговая компания «Petroleum Business School». Программы тренингов, сроки их проведения и основные вопросы программы перечислены в таблице 9.

Таблица 9 – Программы тренингов, сроки их проведения и основные вопросы программы

Название программы	Для кого предназначено	Срок	Основные вопросы
Внедрение и поддержание стандартов обслуживания клиентов в сети АЗС	Управляющие АЗС	3 дня	создание стандартов обслуживания сети АЗС; стратегия донесения и контроля стандартов обслуживания каждому сотруднику; внедрение и поддержание стандартов обслуживания клиентов; контроль стандартов обслуживания; стандарты обслуживания клиентов на каждом этапе работы с клиентом; стандарт обслуживания клиентов во время конфликта; стандарт качества обслуживания - стандарт качества продукта; стандарты обслуживания на различных узлах АЗС; обслуживание и консультации покупателей в магазине сопутствующих товаров на АЗС.
Навыки обслуживания клиентов на современных АЗС	Персонал АЗС	2 дня	ожидания, потребности и требования клиентов к современным АЗС; этапы обслуживания клиентов; качество нефтепродуктов. Доказательства и отличие от конкурентов; конфликты и претензии на АЗС; основные обязанности персонала АЗС; активные продажи и консультации потребителей по товарам магазина; обязанности персонала по организации мерчендайзинга в магазине при АЗС.

Предложенные мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье» должны повысить уровень знаний сотрудников о всех процессах деятельности организации, повысить уровень оказываемого сервиса, что приведет к росту эффективности, как самих сотрудников, так и организации в целом.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

В ходе проведённого исследования были предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование развития организации ООО «АЗС Регион Поволжье». Данные мероприятия наглядно представлены на рисунке 16.

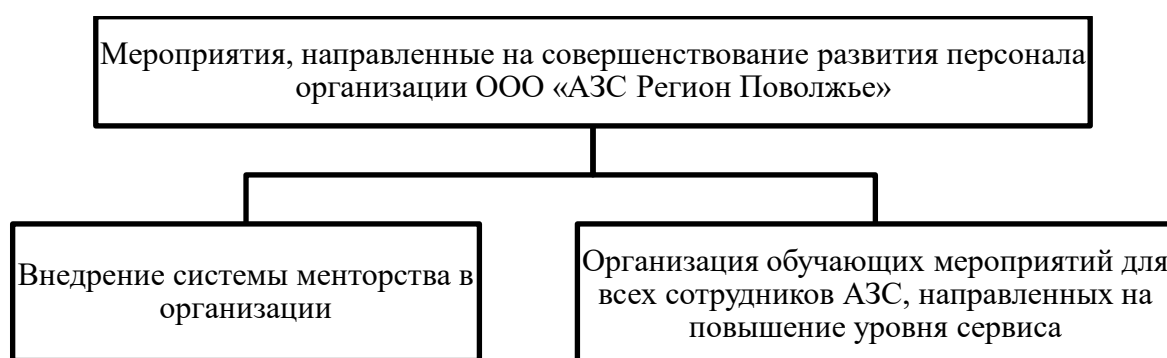


Рисунок 16 – Мероприятия, направленные на совершенствование развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье»

Предложенные в работе мероприятия, направленные на совершенствование развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье» могут принести организации различные преимущества. Эффективность предложенных мероприятий представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Эффективность мероприятий, направленных на совершенствование развития персонала организации ООО «АЗС Регион Поволжье»

Внедрение системы менторства	Организация обучающих мероприятий для всех сотрудников АЗС
сокращение времени, необходимого для освоения новых навыков и улучшения производительности; развитие навыков и компетенций сотрудников; построение тесных связей между сотрудниками и создание поддерживающей культуры в организации; способствует удержанию сотрудников; повышение эффективности обучения; развитие лидерских навыков у опытных сотрудников.	улучшение качества обслуживания клиентов; создание положительного опыта для клиентов; стимулирование продаж; повышение уровня сотрудничества, снижение текучести кадров; повышение общей эффективности работы.

Следовательно, предложенные рекомендации могут привести к значительным выгодам для организации, в том числе экономическим. Однако, необходимо учитывать затраты реализацию предложенных мероприятий. Основные затраты на внедрение предлагаемых мероприятий рассчитаны в таблице 11.

Таблица 11 – Основные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в ООО «АЗС Регион Поволжье»

Вид затрат	Сумма, руб.
Организация обучения менторов	150000
Мотивация ментора	разовая выплата 10000 руб. за одного подопечного / бюджет 100000 в год
Приобретение программы обучения «Навыки обслуживания клиентов на современных АЗС»	80000
Приобретение программы «Внедрение и поддержание стандартов обслуживания клиентов в сети АЗС»	110000
Итого	440000

Так как помимо повышения производительности труда компания сможет снизить коэффициент текучести кадров после реализации данных мероприятий, то с целью расчета экономического эффекта от предложенных мероприятий используется формула:



$$\text{Эф} = \text{СУ} - \text{З}, \quad (1)$$

где Эф – экономический эффект от предлагаемых мероприятий;

СУ – стоимость увольнения сотрудников;

З – затраты на реализацию мероприятий.

Стоимость увольнения сотрудника можно найти по формуле:

$$\text{СУ} = (1,25 \cdot \text{ЗП}) \cdot (\text{Н} + \text{О}), \quad (2)$$

где ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

Н – месяцы, которые организация тратит на найм;

О – месяцы, которые организация оплачивает обучение.

В 2022 г. количество уволенных сотрудников по собственному желанию составило 22 человека. Стоимость увольнения данных сотрудников рассчитана ниже:

$$\text{СУ} = (1,25 \cdot 25,4 \cdot 22) \cdot (1 + 3) = 2794 \text{ т. р.}$$

Таким образом, если бы организация ООО «АЗС Регион Поволжье» смогла бы избежать увольнения хотя бы половины сотрудников, то экономия на расходах по найму и обучению новых сотрудников составила бы 1397 т. р.

С учетом произведенных расходов по внедрению предлагаемых мероприятий экономический эффект составит:

$$\text{Эф} = 1397 - 440 = 957 \text{ т. р.}$$

Следовательно, экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 957 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» позволят повысить эффективность деятельности персонала, а также повысить уровень удовлетворенности сотрудников местом работы и системой развития персонала организации. Также после реализации предложенных рекомендаций коэффициент текучести кадров может снизиться вдвое, что сократит расходы компании на

подбор и обучение новых сотрудников в размере 1397 т. р. С учетом произведенных расходов на реализацию предлагаемых мероприятий, экономический эффект составит 957 т. р. Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» эффективны.

## Заключение

Совершенствование развития персонала является важной составляющей успеха каждой организации. Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала организации позволяет повысить эффективность деятельности сотрудников.

В первом разделе бакалаврской работы был сделан вывод, что развитие персонала предприятия – это систематический процесс, направленный на улучшение квалификации, профессиональных и личностных навыков работников организации. Он осуществляется с целью увеличения эффективности работы сотрудников, повышения их производительности, улучшения качества продукции или услуг, а также укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке. Существует множество современных методов и способов развития персонала организации, которые постоянно обновляются и совершенствуются. Выбор конкретных методов развития персонала зависит от специфики деятельности организации, ее целей и потребностей.

Проведенная во втором разделе бакалаврской работы оценка развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» позволила сделать следующие основные выводы:

– общая структура персонала организации в течении трех лет оставалась неизменной, с сотрудниками точек АЗС, составляющими более 77% от всего персонала организации. Большая доля сотрудников ООО «АЗС Регион Поволжье» представлена возрастной категорией от 26 до 40 лет и составляет 51% от общего количества персонала. Вторая категория по численности – сотрудники возраста 41-65 лет, которые на конец 2022 г. составляют 32% от общего количества сотрудников. Для данных сотрудников можно применить как консервативные, так и более современные способы развития персонала;

– коэффициент текучести кадров в течение трех лет растет с 8,9% до 12,3%, что свидетельствует о нестабильности кадровой ситуации в организации. Коэффициент постоянства кадров снизился с 91,1 % до 87,7%, что говорит о сложностях в удержании сотрудников;

– ООО «АЗС Регион Поволжье» использует такие формы развития персонала как: обучение персонала и повышение квалификации, формирование системы мотивации, направленной на повышение эффективности персонала, оценка эффективности и производительности персонала;

– оценка обучения показала, что охват обучением сотрудников организации не высокий. В 2022 г. количество обученных работников снизилось до 50 человек, а доля сотрудников, прошедших обучение, снизилась до 24,5%. Обучение проводится, в основном, только для новых сотрудников. Повышение квалификации в образовательных центрах обычно проводится раз в три года для бухгалтера, экономистов, управляющих АЗС, а также некоторых сотрудников технического отдела и отдела кадров. Сотрудникам точек АЗС (операторы, обслуживающий персонал) проводится обучение при изменении каких-либо рабочих процессов или рабочих программ. При этом обучение проводится для части сотрудников, которые потом обучают остальной персонал. Расходы на обучение в течение трех лет сократились до 500 т. р.;

– оценка эффективности персонала АЗС выявила рост жалоб клиентов на обслуживание с 45 до 57 штук за три года, также выросло число ошибок, приводящих к материальному ущербу, поломкам оборудования и простою с 20 до 27 штук к концу 2022 г. Действующая система штрафов в организации мало эффективна;

– в ходе проверки знаний сотрудников организации выявлены различные пробелы в знаниях действующих сотрудников, в особенности обслуживающего персонала, что связано с отсутствием регулярного

обучения, направленного на обновление и повторение материала, а также системы оценки знаний персонала;

– по результатам сбора обратной связи по действующей системе развития персонала выявлено, что большая часть персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» – 95% не удовлетворены тем, что система развития в организации ориентирована, по большей части, на специалистов и руководящий персонал, 75 % сотрудников готовы к новым формам развития и обучения.

В третьем разделе исследовании предлагаются следующие рекомендации для совершенствования развития персонала организации:

– формирование системы менторства в организации ООО «АЗС Регион Поволжье»;

– организация тренингов для всех сотрудников АЗС, направленных на повышение сервиса и качества обслуживания клиентов.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» позволят повысить эффективность деятельности персонала, а также повысить уровень удовлетворенности сотрудников местом работы и системой развития персонала организации. Также после реализации предложенных рекомендаций коэффициент текучести кадров может снизиться вдвое, что сократит расходы компании на подбор и обучение новых сотрудников в размере 1397 т. р. С учетом произведенных расходов, экономический эффект составит 957 т. р. Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «АЗС Регион Поволжье» эффективны.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамов В.И., Глухова Е.В., Семенов К.Ю. Цифровая трансформация системы развития и обучения персонала предприятий // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 1. С. 189–202.
2. Алхастова М.В., Амерханова Ф.Ш., Амадаев А.А. Совершенствование системы обучения персонала организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 9-1. С. 483-490.
3. Богачева А.М., Соколова Е.Л. Система развития персонала и ее структурные элементы // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2019. № 6. С. 334–339.
4. Габидуллина Г., Гизатулин Р., Мирсаяпов А. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Экономика и управление: научнопрактический журнал. 2022. № 1. С. 87–91. 3
5. Габидуллина Г., Хамитова А. Эволюция компетенций при построении карьеры как результат цифровой трансформации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 3. С. 129–133.
6. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2019. № 4. С. 8–11.
7. Галимзянов И.В., Гишимханова Л.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Актуальные вопросы современной науки и образования: сб. ст. VII междунар. науч.- практ. конф. Пенза: Наука и Просвещение, 2021. С. 39–41.
8. Галина А.Э., Малютина Е.В., Уколова Т.А. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации // Экономика и управление: научно практический журнал. 2023. № 1. С. 88–93.

9. Галина А.Э., Салыхова А.А., Шафикова Л.Р. Управление развитием персонала современной организации: вызовы времени // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 2. С. 110–115.
10. Герасименко О.В. Формирование модели компетенций как фактор развития персонала компании / О.В. Герасименко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 1. С. 32-37.
11. Горбашко Е.А. Перспективы развития персонала предприятий на основе эффективного управления мотивацией // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. ст. по итогам XVI междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Е.А. Горбашко, И.В. Федосеева. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. С. 689–693.
12. Дмитриева С.В. Цифровые технологии в управлении персоналом: сущность, тенденции, развитие // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 9А. С. 622–630.
13. Журавлева О.В., Комиссарова Т.А., Митрофанова О.Н., Голикова И.С. Корпоративное обучение и его влияние на ключевые компетенции сотрудников в организации // Инновационная экономика и право. 2022. № 3(22). С. 107-114.
14. Калугин А. А. Развитие персонала // Наука, техника и образование. 2019. № 1. С. 78-81.
15. Каких навыков Вам не хватает: чек-лист для HR-специалистов [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://berezniki.hh.ru/article/24222> / (дата обращения – 08.04.2023 г.)
16. Кожухова Ю.Э., Овсянникова С.И. Стратегические аспекты управления социальным развитием персонала организаций // Среднерусский вестник общественных наук 2021. № 3 (16) с. 183-199
17. Корпоративное обучение: зачем компании в него вкладываться [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL:

<https://pro.rbc.ru/news/60ed27119a7947346f67c2ea> / (дата обращения – 08.04.2023 г.)

18. Кулявцева Е.В. Что такое тимбилдинг и как повысить его результативность // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 1. С. 314-318.

19. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник. 2-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2019. 202 с.

20. Лымарева О.А., Пашьян А.А. Развитие персонала как условие роста эффективности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1(97). С. 68-72.

21. Настоящее и будущее «цифры»: стоит ли обучаться digital-специальностям [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://perm.hh.ru/article/29321> / (дата обращения – 08.04.2023 г.)

22. Мухамадиева Э. Ф. Совершенствование управления персоналом государственного учреждения / Э.Ф. Мухамадиева, С.Р. Галимуллина, Н.А. Галимуллина, А.И. Гилязова // Евразийский юридический журнал. 2022. № 5. С. 488–490.

23. Мухаметшина Г.Р., Кудашев А.А. Развитие персонала в период неопределенности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2 (170). С. 42-47.

24. Полева М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, И.А. Иванова и др. Под ред. М.В. Полевой. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2022. 273 с.

25. Пурыскина В.А. Система обучения персонала и развитие трудового потенциала // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. 2022. Т. 10. № 5. С. 151–153.

26. Разумова М. А. Механизмы развития организационной культуры на муниципальном уровне управления // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 2 (25). С. 10–14.



27. Сагитова Ч.Х. Электронные учебные курсы в системе дистанционного обучения в преподавании спецкурсов / Ч.Х. Сагитова // Проблемы современного физического образования: Сборник материалов V Всероссийской научно методической конференции, Уфа, 24–26 октября 2019 года / Ответственный редактор М.Х. Балапанов. Уфа: Башкирский государственный университет, 2019. С. 281-282.

28. Салыгина И.А. Формирования системного целенаправленного подхода к повышению квалификации сотрудников / И.А. Салыгина // Научные достижения: теория, методология, практика: Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, Анапа, 28 июня 2019 года. Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2019. С. 56-60.

29. Семина А.П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1. С. 80–85.

30. Терелецкова Е.В., Юсупов Д.Х. Компетентностный подход в профессиональном развитии персонала организаций // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1. С. 71–75.

31. Токарева Ю.А., Акулова Д.А., Ивонина Е.О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала. Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: мат-лы II Междунар. конф. (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 г.) Т. 2. Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. С. 125–132.

32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 08.04.2023 г.)

33. Финансовая отчетность ООО «АЗС Регион Поволжье» [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/9198992#balance> (дата обращения – 08.04.2023 г.)
34. Хертек М.М. Развитие персонала: сущность и проблемы // Сб. ст. XVII Междунар. науч.-практич. конф. «Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов». Москва, 25 января 2023 г. СПб.: Печатный цех, 2023. С. 225–228.
35. Шендель Т.В., Яркова С.А. Обучение персонала: формирование инструментов оценки эффективности // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 3. С. 761–782.
36. Шучалина А.А. Управление развитием персонала в организации // Дневник науки. 2022. № 1. Ст. 58.
37. Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В., Володина В.В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56–64.
38. Яхонтова Е.С. Цифровая трансформация и модели управления компанией // Проблемы теории и практики управления. 2020. №1. С. 48–55.
39. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.
40. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. – 2021. – Vol. 20, no. 3. – P. 178–183.
41. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.

42. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. *Computers in Human Behavior*. 2019. №100. c.93–104.

43. Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // *Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020"*. Singapore : Springer, 2021. P. 349–366.

Приложение А

**Финансовая отчетность предприятия ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2022 г.**

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	18.05.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_6317106688_2022_000_20230518_45956f60-18d3-40ed-a717-ef44f8410fde
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "АЗС Регион Поволжье"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 18.05.2023</i>	
ИНН	6317106688
КПП	631701001
Код по ОКПО	42518938
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	47.30
Местонахождение (адрес)	443099, Самарская обл, Самара г, Водников ул, дом № 95
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО "СТРОЙАУДИТ-ЭКСПРЕСС"
ИНН	6367655436
ОГРН/ОГРНИП	1026303510683

## Продолжение Приложения А

ИНН 6317106688  
КПП 631701001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2022 г.

<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 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>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	399 862	517 842	560 649
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>399 862</b>	<b>517 842</b>	<b>560 649</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	38 151	59 682	83 825
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	20	495	181
	Дебиторская задолженность	1230	265 543	163 832	238 959
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	37 482	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	49 056	64 807	69 846
	Прочие оборотные активы	1260	2 884	3 294	3 316
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>393 135</b>	<b>292 111</b>	<b>396 126</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>792 997</b>	<b>809 954</b>	<b>956 775</b>

Продолжение Приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 000	1 000	1 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(156 310)	(289 747)	(51 199)
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	(155 310)	(288 747)	(50 199)
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	-	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	206 023	289 906	335 873
	Кредиторская задолженность	1520	742 284	808 795	671 101
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	948 307	1 098 701	1 006 974
	<b>БАЛАНС</b>	1700	792 997	809 954	956 775

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение Приложения А

ИНН 6317106688  
КПП 631701001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	1 308 895	660 655
	Себестоимость продаж	2120	(238 885)	(220 444)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 070 010	440 211
	Коммерческие расходы	2210	(793 308)	(613 279)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	276 702	(173 068)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	2 426	789
	Проценты к уплате	2330	(12 296)	(428)
	Прочие доходы	2340	20 700	21 857
	Прочие расходы	2350	(137 149)	(86 919)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	150 383	(237 769)
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(16 945)	(779)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(16 945)	(779)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	133 438	(238 548)
	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>	2500	133 438	(238 548)

## Продолжение Приложения А

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

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



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



## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2021 г.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	18.05.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_6317106688_2021_000_20230518_ebc90cff-9717-41e1-a768-56126e12f51e
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "АЗС Регион Поволжье"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 18.05.2023</i>	
ИНН	6317106688
КПП	631701001
Код по ОКПО	42518938
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	47.30
Местонахождение (адрес)	443099, Самарская обл, Самара г, Водников ул, дом № 95
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО "СТРОЙАУДИТ-ЭКСПРЕСС"
ИНН	6367655436
ОГРН/ОГРНИП	1026303510683

## Продолжение приложения Б

ИНН 6317106688  
КПП 631701001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	660 655	891 279
	Себестоимость продаж	2120	(220 444)	(182 823)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	440 211	708 456
	Коммерческие расходы	2210	(613 279)	(644 025)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(173 068)	64 431
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	789	1 851
	Проценты к уплате	2330	(428)	(483)
	Прочие доходы	2340	21 857	3 749
	Прочие расходы	2350	(86 920)	(60 858)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	(237 770)	8 690
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	0	(3 306)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(0)	(3 306)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(237 770)	5 384
	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>	2500	(237 770)	5 384

## Продолжение приложения Б

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>3</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>4</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>5</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

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



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

## Приложение В

### Приказ о направлении на обучение ООО «АЗС Регион Поволжье» за 2021 г.

#### ПРИКАЗ № 01/22-но

о направлении работника на обучение по охране труда

г. Самара

«20» июня 2022 г.

В связи переводом с 25.06.2022 Старшего оператора АЗС Иванова Михаила Павловича на должность Управляющего АЗС Приказом от 01.06.2022 № 05-п/м:

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Направить Иванова М. П. в ООО «Академия профессиональной подготовки кадров» для прохождения курса профессиональной переподготовки по программе «Безопасность технологических процессов и производств» с 22.06.2022.
2. Произвести оплату обучения Иванова М. П. из средств ООО «АЗС Регион Поволжье» согласно договору об оказании образовательных услуг № 10 от 19.06.2022
3. Сохранить за Ивановым М. П. средний заработок на период обучения.
4. Начальнику отдела кадров Александровой А. С. сделать соответствующие пометки в таблице учета рабочего времени.
5. Контроль за исполнением приказа возлагаю на Главного бухгалтера Мокшину Т. А.

Генеральный директор ООО «АЗС Регион Поволжье»



/Серваткин С. А.  
расшифровка

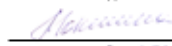
С приказом ознакомлены:

Старший оператор АЗС Иванов М. П.



/20.06.2022  
дата

Главный бухгалтер Мокшина Т. А.



/20.06.2022  
дата

Начальник отдела кадров Александрова А. С.



/20.06.2022  
дата