

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации
(на примере ООО НТК- «Сервис»)

Обучающийся

Д.А. Савельева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Савельева Дарья Алексеевна

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО НТК- «Сервис»)

Научный руководитель: к.пед.н., доцент, А.Л. Никишина

Цель исследования - разработка направлений по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью нефтяная торговая компания «Сервис» (ООО НТК - «Сервис»).

Предметом исследования бакалаврской работы является проведение анализа системы управления персоналом организации с позиции определения направлений ее совершенствования.

Методы исследования - методы горизонтального и вертикального анализа, графический и коэффициентный методы, SWOT-анализ и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе – обобщены основные положения в области системы управления персоналом организации, в том числе проведением сравнительного анализа зарубежных и отечественных подходов в данном направлении.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения представленных направлений с целью совершенствования действующей системы управления персонала в ООО НТК-«Сервис».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 5 источника и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 74 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 25.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	7
1.1 Понятие, цели, задачи формирования системы управления персоналом ...	7
1.2 Элементы и принципы построения системы управления персоналом.....	14
2 Анализ системы управления персоналом ООО НТК-«Сервис»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НТК-«Сервис» ...	24
2.2 Анализ действующей системы управления персоналом	38
3 Совершенствование системы управления персоналом ООО НТК-«Сервис»	48
3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис»	48
3.2 Оценка эффективности предложенных направлений	57
Заключение	69
Список используемой литературы	71
Приложение А Бухгалтерская отчетность.....	75

Введение

В условиях современной экономической действительности персонал организации, с точки зрения работодателя, рассматривается с позиции главного и наиболее эффективного ресурса. Успешность развития бизнеса независимо от форм организации и его масштабов имеет прямую зависимость с эффективностью труда персонала организации. Уровень квалификации и компетенций персонала с учётом удовлетворенности от труда позволяет получить более высокую результативность деятельности организации. Следовательно, чтобы добиться высокую результативность ведения бизнеса, его конкурентоспособность необходимо более грамотно подходить к построению системы управления персоналом.

Поэтому, если сравнивать организации, занимающиеся ведением бизнеса в одной отрасли, имеющих примерно одинаковое оснащение основными и оборотными средствами, придерживающихся принципов здоровой конкуренции, использующих идентичные способы построения производственно-сбытовой деятельности, бесспорно, в выигрыше будет та организация, которая использует современную систему управления персоналом. Следовательно, проведение анализа системы управления персоналом с позиции определения направлений ее совершенствования является актуальной темой исследования.

Объектом исследования в бакалаврские работы является ООО НТК-«Сервис».

Предмет исследования – анализа системы управления персоналом организации с позиции определения направлений ее совершенствования.

Цель бакалаврской работы - разработка направлений по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Сформулированная цель позволяет определить задачи исследования, при решении которых, возможно, разработать мероприятия, позволяющие усовершенствовать систему управления персоналом организации:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации
- провести анализ действующей системы управления персоналом в ООО НТК-«Сервис» для определения основных направлений ее совершенствования;
- разработать основные направления совершенствования системы управления персоналом и рассчитать их эффективность.

Для решения указанных задач при проведении исследования использовались экономические методы, а именно: методы горизонтального и вертикального анализа, графический и коэффициентный методы, SWOT-анализ и др.

В качестве методологической основы исследования выступили труды зарубежных и отечественных учёных в области управления персоналом, в частности: Б.М. Генкина, А.В. Глуховой, И.Б. Дураковой, А.Я. Кибанова, М.А. Корговой и др.

Теоретическая значимость исследования определяется обобщением основных положений в области системы управления персоналом организации, в том числе проведением сравнительного анализа зарубежных и отечественных подходов в данном направлении.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения представленных направлений с целью совершенствования действующей системы управления персонала в ООО НТК-«Сервис».

Структура бакалаврской работы включает следующие элементы - введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, приложение.

Во введении приведены доказательства актуальности темы бакалаврской работы, сформулирована цель, на основе которой поставлены задачи ее достижения; указаны объект и предмет исследования, информационный источник.

Первый раздел включает материал, рассматривающий теоретические основы системы управления персоналом организации: анализируется понятие системы управления персоналом с позиции российских и западных учёных, цель и задачи её формирования, структура.

Во втором разделе анализируется система управления персоналом ООО НТК-«Сервис»: на основе технико-экономической характеристики определяется результативность деятельности организации, анализируется состав, динамика и структура персонала, показатели эффективности использования персонала организации, оценивается действующая система управления.

В третьем разделе рассматриваются направления, позволяющие повысить эффективность действующей системы управления персоналом, рассчитывается эффективность от представленных направлений.

В заключении проводится обобщение результатов проведенного исследования.

1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Понятие, цели, задачи формирования системы управления персоналом

В современных условиях российской экономической реальности управление персоналом относится к весьма сложному объекту управления функционирования организации. Это определяется тем, что персонал отличается от производственных материальных ресурсов, так как он обладает возможностью к принятию решений, логическому мышлению и критическому оцениванию производственных ситуаций [29, с. 9].

Необходимо отметить, что руководителям организации независимо от форм собственности и масштабов бизнеса следует уделять особое внимание формированию системы управления персоналом.

Рассматривая научные труды отечественных и зарубежных авторов, возможно, сделать вывод о неоднозначности суждений относительно понятия системы управления персоналом в организации. В результате выделяется несколько отличительных подходов, раскрывающих сущность системы управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1 – Система управления персоналом: подходы к понятию

Автор	Авторская трактовка
Комплексный подход	
Генкин Б.М., Глухова А.В., Дуракова И.Б.	«комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [4, с. 22]
Герчиков В.И.	«комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника» [32, с. 418]

Продолжение таблицы 1

Автор	Авторская трактовка
Баткаева И.А., Ивановская Л.В., Кибанов А.Я.	«комплекс взаимосвязанных мероприятий по разработке и реализации стратегии кадровой политики, направленной на развитие персонала организации, выражающуюся в достижении целей и реализации приоритетов организации» [13, с. 137]
Функциональный подход	
Крушельницкая О.В.	«упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели» [17, с. 51]
Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н.	«это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы» [11, с. 51]
Методологический подход	
В. В. Дорофиевко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. И. Токарева	«совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации» [10, с. 56]
Лапшова О.А.	«форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления» [18, с. 259]
Процессный подход	
Коргова М.А.	«совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом» [15, с. 72]
Воденко, К.В. Самыгин С.И., Абазиева К.Г.	«процесс систематизированного и сознательного объединения людей, действующих для достижения определенных целей» [3, с. 23]

В результате проведенного анализа представленных понятий, следует сделать вывод, что, несмотря на то, что имеются разноплановые подходы к формулировке системы управления персоналом, однако все они сводятся к единому мнению, что данная система обеспечивает эффективность использования персонала организации путем разработки концепций и стратегий.

Следовательно, сущность системы управления персоналом с позиции отечественных авторов базируется на следующих критериях наличие управленческой деятельности руководителей высшего звена; разработка концепций и стратегий; эффективность использования персонала.

Для обоснования сущности системы управления персоналом следует остановиться на трактовке понятия с позиции зарубежных учёных.

Представитель американской школы управления человеческими ресурсами Майкл Дж. Джуцциусу считает, что «система управления персоналом - это та область менеджмента, которая связана с планированием, организацией, направлением и контролем функций по приобретению, развитию, поддержанию и использованию рабочей силы таким образом, чтобы цели, ради которых создана компания, достигались экономично и эффективно, а задачи всех уровней персонала и общества выполнялись в максимально возможной степени» [31, с. 215].

Лондонским институтом управления персоналом представлено следующее определение системы управления персоналом – «это та часть менеджмента, которая касается людей на работе и их взаимоотношений внутри организации. Его цель - объединить и развить в эффективную организацию мужчин и женщин, составляющих предприятие, с учетом благополучия отдельных сотрудников и рабочих групп, чтобы дать им возможность внести свой наилучший вклад в его успех» [9, с. 424].

Согласно мнения профессора Томаса Г. Спейтс «система управления персоналом - это свод способов организации и обращения с людьми на работе таким образом, чтобы каждый из них максимально реализовал свои внутренние способности, тем самым добившись максимальной эффективности для себя и своей группы и тем самым предоставив предприятию, частью которого они являются, определяющее конкурентное преимущество и оптимальные результаты» [31, с. 215].

На основе представленных определений следует сделать вывод, что западными учёными выдвигаются три критерия при рассмотрении сущности системы управления персоналом:

- персонал как особо ценный ресурс;
- персонал как объект управления;
- персонал как способ эффективного использования труда.

Следовательно, система управления персоналом в понимании отечественных и западных учёных представляет собой одну из основных систем управления в деятельности организации, для которой характерно проведение на взаимосвязанной основе организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на эффективное использование персонала и достижение поставленных целей.

Исходя из того, что главенствующее положение при построении системы управления персоналом занимает формулировка цели самой организации и цели данной системы необходимо четко помнить, что шаблонных вариантов при построении системы управления персоналом нет. В зависимости от вида деятельности организации, масштабов бизнеса, производственной мощности, стратегических задач цели будут различными, хотя базисная составляющая будет единой – персонал, его профессиональное и социальное развитие, эффективность использования (рисунок 1) [16, с. 206]

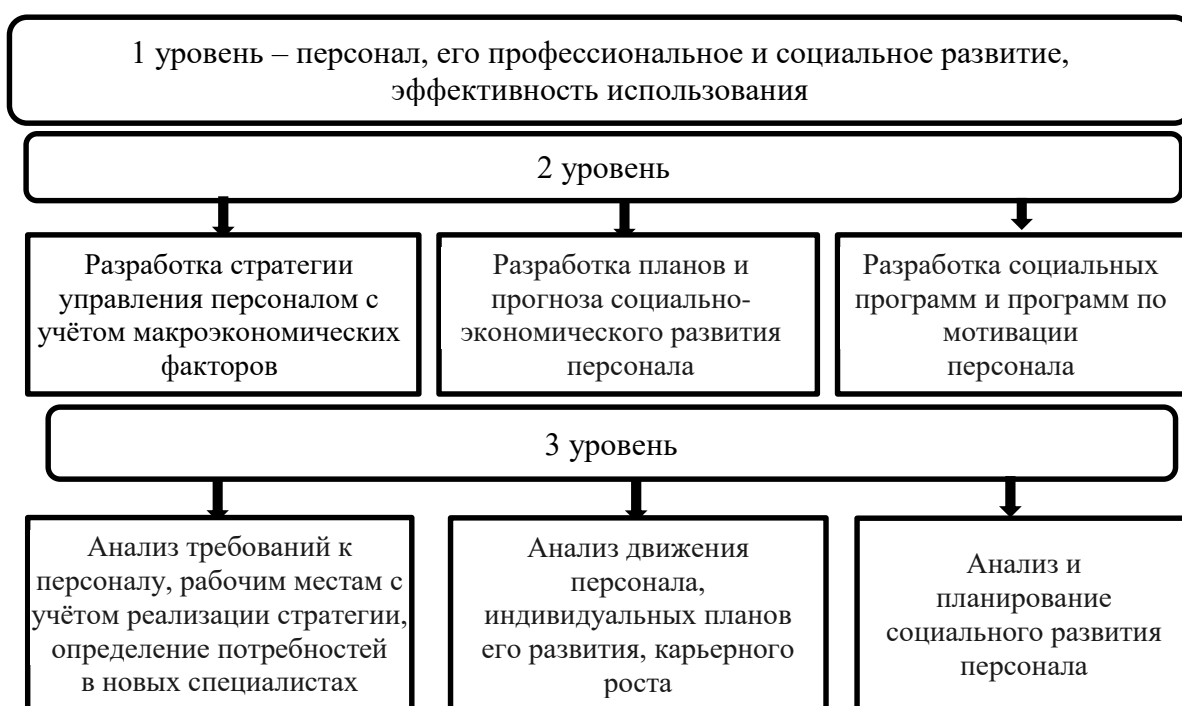
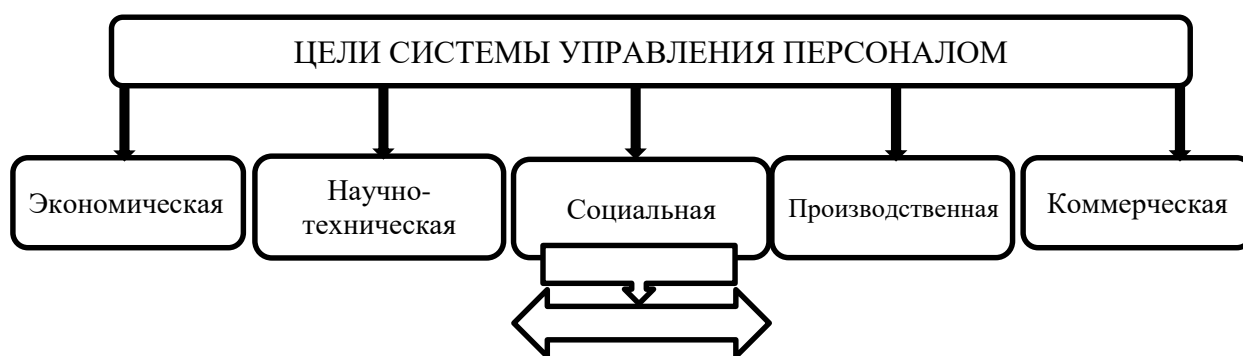


Рисунок 1 – Структура целей системы управления персоналом организации

Следует сделать вывод, что представленная структура целей системы управления персоналом раскрывает в полном объеме экономическую сущность данной системы. Однако ее следует рассматривать в совокупности с организационными целями организации, которые условно можно разделить на определенные категории [16, с.87]:

- экономическая цель определяет извлечение прибыли при заданном объеме производства и качестве;
- научно-техническая цель позволяет определить необходимый научно-технический уровень производимых материальных благ, а также необходимый уровень производительности труда при использовании новейших технологий;
- социальная цель включает достижение запланированного уровня удовлетворенности персонала и обеспеченности его конкурентоспособности;
- производственная цель позволяет определить максимальную производственную мощность организации;
- коммерческая цель выражается достижением запланированных финансовых результатов деятельности организации (рисунок 2, таблица 1).



С ПОЗИЦИИ ПЕРСОНАЛА			С ПОЗИЦИИ АДМИНИСТРАЦИИ	
Материальные (зароботная плата, дополнительное вознаграждение, стимулы и др.)	Социально-психологические (культура общения, социальная и трудовая безопасность)	Цель самореализации (карьерный рост, признание заслуг, творческий подход к труду и др.)	Использование персонала в соответствии с организационной структурой и целями (выполнение трудовых функций, оценка и развитие персонала)	Повышение эффективности трудовой отдачи (поддержание здорового климата, мотивация персонала, создание условий труда)

Рисунок 2 – Взаимосвязь целей системы управления персоналом с целями организации

По данным рисунка следует, что социальную цель следует рассматривать двусторонне, так как ее достижение затрагивает интересы, как персонала, так и руководство организации.

Достижение социальной цели для персонала реализуется посредством удовлетворения индивидуальных потребностей, что является компетенцией руководящего состава организации. Но, чтобы достичь социальную цель необходима реализация экономических интересов организации, что проявляется в получении прибыли, которая распределяется, в том числе на социальные нужды персонала [2, с. 38].

Поэтому, чтобы добиться достижения социальной цели руководству организации необходимо найти «золотую середину», обеспечивающую максимальное удовлетворение производственных и индивидуальных потребностей, что позволит сократить возникновение конфликтных ситуаций в коллективе и обеспечить высокую результативность производства. Так как

основной задачей менеджеров высшего звена является одновременное удовлетворение материальных и социальных потребностей персонала.

Достижение поставленных целей системы управления персоналом возможно на основе решения следующих задач [35, с. 193]:

- достичь оптимального соотношения структуры персонала организации со структурой производственного потенциала организации;
- обеспечить организацию персоналом по количественным и качественным показателям;
- использовать потенциал всего персонала и индивидуально каждого для достижения высокой результативности организации;
- создать стабильный коллектив, что позволит сократить период времени по окупаемости средств, затраченных для привлечения персонала;
- создать условия для высокой производительности труда, дисциплинированности, мотивации персонала, стремление работать в команде с элементами сотрудничества;
- способствовать развитию персонала, учитывать интересы и потребности работников относительно условий труда, карьерного роста и т.д.;
- способствовать реализации целей системы управления персоналом с учетом снижения затрат на трудовые ресурсы организации;
- соблюдать баланс интересов работников, руководителей и в целом организации [21, с. 67].

Таким образом, достижение поставленных целей на основе выполненных задач по большей мере определяется построением системы управления персоналом (механизмом функционирования системы, выбором методов, способов и технологий работы).

1.2 Элементы и принципы построения системы управления персоналом

Система управления персоналом является одной из основных подсистем системы управления всей организацией. Следовательно, её формирование, исследование и постоянное совершенствование с учётом быстроменяющихся внешних и внутренних факторов является необходимой реальностью для руководителей и менеджеров по управлению персоналом организации.

Российскими учёными А.Я. Кибановым, Т.Ю. Базаровым, Ю.Г. Одеговым, А.П. Егоршиным и другими исследуется система управления персоналом как структура, которая состоит из множества подсистем: одной - функциональной (кадровой) и четырех – обеспечивающих (правовой, информационной, социально-психологической, финансовой (рисунок 3).



Рисунок 3 - Элементы подсистем системы управления персоналом

По мнению О.М. Исаевой «сущность функциональной (кадровой) подсистемы системы управления персоналом «определяется эффективным управлением человеческими ресурсами организации с учетом создания благоприятных социально-психологических и эргономических условий труда» [12, с. 49].

Следует отметить, что между функциональной и обеспечивающей элементами подсистемами системы управления персоналом имеется тесная взаимосвязь и взаимозависимость.

Так, например, А.Я. Кибанов отмечает, что «обеспечивающие подсистемы буквально пронизывают все элементы функциональной (кадровой) составляющей. Функциональная (кадровая) подсистема управления персоналом согласуется с правовой вследствие использования системы внутриорганизационных регламентаций; с финансовой - через систему экономических критериев, отражающих вклад функционального обеспечения в благополучие организации; с информационной - через информационные технологии, применяемые в кадровом менеджменте; с социально-психологической через систему социальных и психологических процедур, направленных на эффективное решение задач в сфере управления персоналом» [30, с. 81].

Как отмечает М.С. Горина «в современной организации наблюдается чёткая взаимосвязь результатов сформированной системы управления организацией от эффективности деятельности функциональной составляющей. В связи с этим знание специфических особенностей системы управления персоналом, ее места и роли в общей системе управления организацией приобретают принципиальное значение» [6, с. 15].

Так, например, в зарубежной практике используется построение система управления персоналом (человеческими ресурсами), имеющая социально-ориентированный характер, позволяющая максимально обеспечить удовлетворенность персонала, его самореализацию и конкурентоспособность (рисунок 4) [5, с. 113].

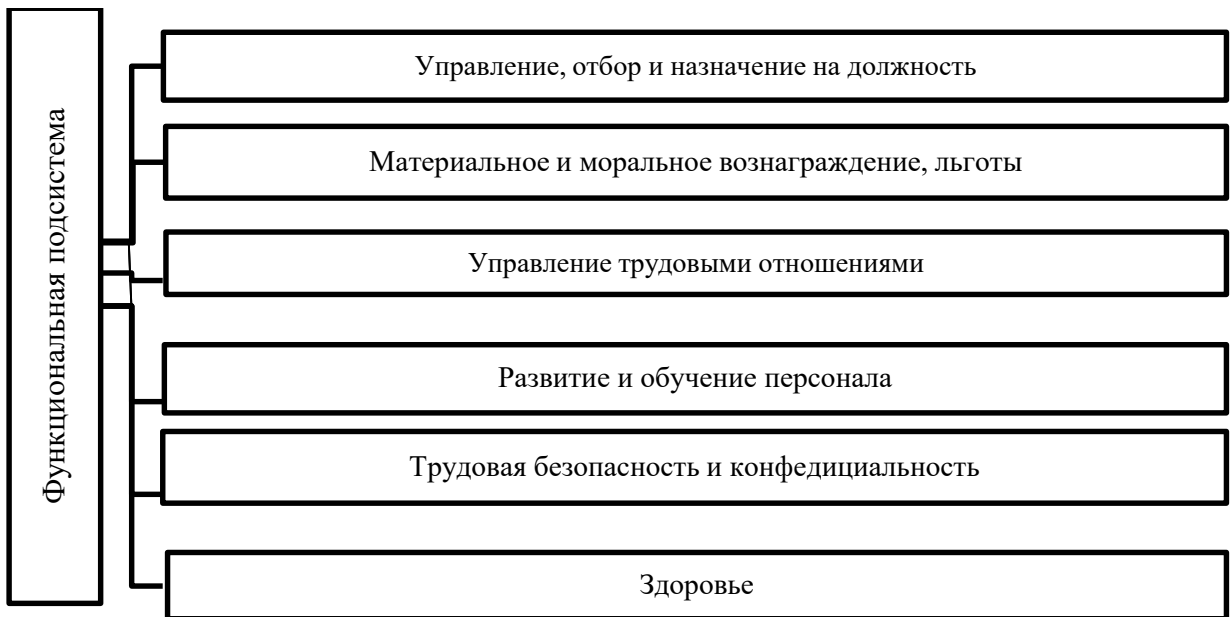


Рисунок 4 – Функциональная подсистема в зарубежной практике

В свою очередь, А.П. Егоршин представляет систему управления персоналом семью взаимосвязанными подсистемами (рисунок 5):

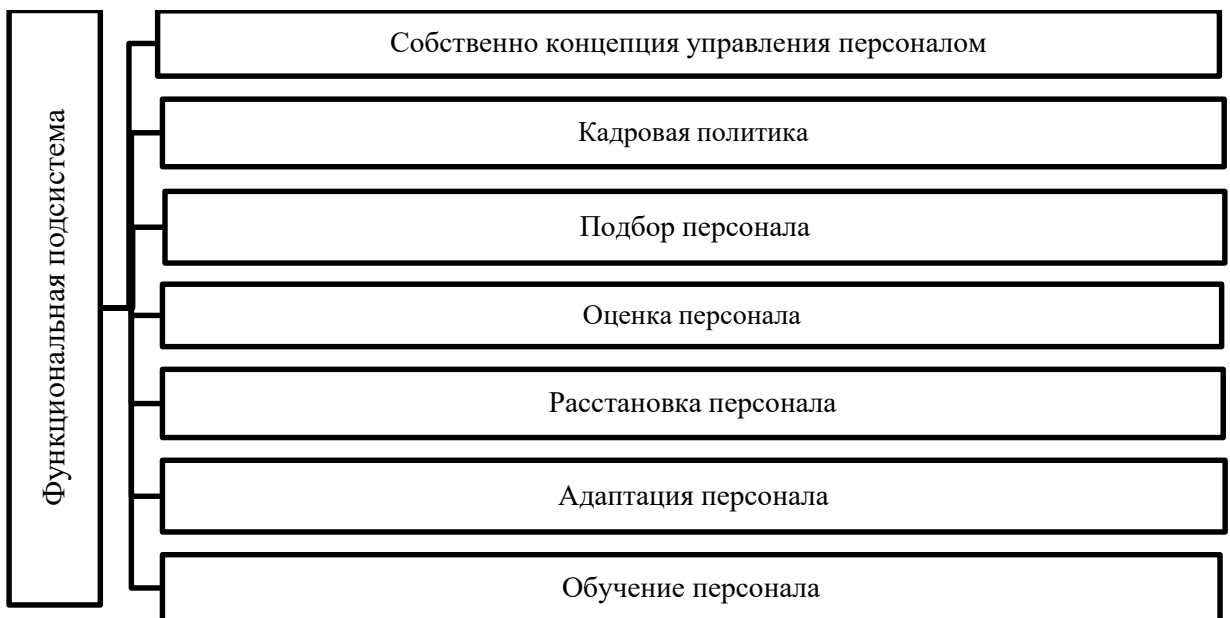


Рисунок 5 – Функциональная подсистема, предложенная А.П. Егоршиным

По мнению Егоршина А.П., «центральное место в системе при данном построении должно быть отведено кадровой политике, основным направлением которой должно являться не только достижение стратегических целей организации, но и стремление руководства грамотно и эффективно управлять персоналом» [30, с. 82].

Многими учёными в области управления персоналом Одегова Ю.Г., Павловой В.В., Петропавловской А.В. и др. с учётом современных тенденций и зарубежного опыта «система управления персоналом представляет собой взаимосвязанные подсистемы, состоящие из десяти элементов» (рисунок 6) [26, с. 129]:



Рисунок 6 – Современная функциональная подсистема системы управления персоналом

Следовательно, в современную систему управления персоналом организации включаются следующие подсистемы [1, с. 138]:

- подсистема планирования и маркетинга персонала. Данная подсистема отвечает за разработку стратегических и кадровых вопросов, анализирует ситуацию на рынке труда, взаимодействует со службой занятости, рекламными агентствами, поддерживает связи с общественностью и др.;
- подсистема управления наймом и учёта персонала обеспечивает необходимыми специалистами: занимается поиском, отбором, приемом на работу и развитием персонала;
- подсистема управления трудовыми отношениями анализирует личностные и групповые взаимоотношения, осуществляет их регулирование, минимизирует производственные конфликты;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда способствует соблюдению эстетических, трудовых и экологических норм;
- подсистема управления развитием персонала организует обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, реализует деловую карьеру, осуществляет работу с кадровым резервом;
- подсистема управления мотивацией поведения сотрудников разрабатывает систему оплаты труда и стимулирования персонала;
- подсистема управления развитием социального характера занимается организацией общественного питания, обеспечением охраны здоровья и отдыха персонала и др.;
- подсистема развития организационной структуры управления, приоритетными направлениями деятельности которой является анализ и совершенствование системы управления персоналом, разработка стиля руководства, а также штатного расписания и др.;
- подсистема правового обеспечения занимается решением трудовых споров, согласованием юридических документов, осуществляет юридические консультации по различным вопросам;

- подсистема информационного обеспечения занимается учётом и статистикой персонала, патентной и лицензионной деятельностью, информационным и техническим обслуживанием и др.

Следовательно, представленные элементы в функциональной подсистеме позволяют более оптимально подойти к формированию системы управления персоналом организации в современной действительности.

При построении системы управления персоналом руководствуются главными принципами, к числу которых относятся (рисунок 7) [20, с. 106]:



Рисунок 7 – Принципы построения системы управления персоналом

- принцип системности в системе управления персоналом демонстрирует, что в её состав входят различные взаимосвязанные элементы (подсистемы), применяются разные методические приемы и средства при организации работы с персоналом, подходящие только данной организации;
- принцип демократичности означает, что в процессе управления применяются методы коллективного принятия решений по актуальным вопросам с учётом индивидуального мнения работника, менеджерами высшего звена используются разнообразные стили руководства и др.;

- принцип индивидуальности позволяет проводить отбор сотрудников с учётом их индивидуальности, способности и компетентности; назначать стимулирующие выплаты, использовать стимулы к росту производительности, имеющие нематериальный характер и др.;
- принцип информативности позволяет использовать современные автоматизированные системы управления, собирать, передавать, обрабатывать, хранить и выдавать информацию, оперативно принимать кадровые решения и др.;
- принцип целеустремленности позволяет сформировать программы развития персонала, позволяющие обеспечить достижение целей, учитывая личностный интерес;
- принцип психологической совместимости используется организацией на этапе подбора персонала для снижения конфликтных ситуаций в коллективе, для повышения чувства коллективизма, умения работать в команде [22, с. 269].

Относительно мнения Максимцевой И.А., Гореловой Н.А. «перечисленные принципы можно назвать идеализированными, но, тем не менее, они могут стать неким эталоном при формировании и совершенствовании системы управления персоналом в организации» [34, с. 276].

В современной российской реальности многими руководителями организации игнорируется вопрос качественного построения системы управления персоналом в следствие высокой конкуренции на рынке и приоритетности вопроса максимизации прибыли различными способами, хотя данная система имеет четкую взаимосвязь и взаимозависимость со всеми направлениями деятельности организации и от результативности функционирования которой определяется финансовое благополучие организации.

По мнению В.П. Пугачёва «система управления персоналом эффективна и результативна настолько, насколько успешно работники организации

используют свой потенциал для реализации целей компании. Поскольку в современном мире одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с системой менеджмента качества, базироваться на тех же принципах и основах» [28, с. 204].

Следует отметить, что весьма важным вопросом в организации является не только формирование системы управления персоналом, но и проведение на постоянной основе анализа ее эффективности с целью определения её узких мест и разработке направлений для её совершенствования.

При проведении анализа эффективности существующей системы управления персоналом в организации необходимо анализировать все элементы функциональной подсистемы, используя количественные и качественные показатели. Следует отметить, что универсального алгоритма проведения такого анализа не существует, поэтому каждой организацией самостоятельно выбирается набор данных показателей с учётом стратегии развития [7, с. 93].

Кроме этого, при проведении анализа существующей системы управления персоналом с позиции её совершенствования, как правило, проводится анализ качественных показателей работы кадровой службы. Методика проведения данного анализа определяется организацией самостоятельно, принимая во внимание специфику деятельности организации, а также российский и зарубежный опыт.

Анализ эффективности действующей системы управления в организации рекомендуется рядом отечественных учёных проводить с учётом факторного подхода (рисунок 8) [19, с. 98]:

При проведении анализа действующей системы управления следует особое значение уделить определению периода исследования, который должен составлять не менее трех лет, учёту факторов времени и инфляции в отдельных случаях, а также других факторов макроэкономической нестабильности.



Рисунок 8 – Факторы оценки системы управления персоналом

Следовательно, анализ системы управления персоналом, возможно, проводить по представленным факторам, так как общепринятая методика проведения данного анализа не существует.

Следует отметить, что проведение анализа системы управления персоналом позволяет оценить не только результативность данной системы, но и системы управления и эффективности использования факторов производства в целом в организации. Результаты данного анализа можно использовать не только с целью совершенствования системы управления персоналом организации, но и её отдельных направлений производственной деятельности.

Выводы по первому разделу:

- система управления персоналом в понимании отечественных и западных учёных представляет собой одну из основных систем управления в деятельности организации, для которой характерно проведение на взаимосвязанной основе организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на

эффективное использование персонала и достижение поставленных целей;

- система управления персоналом формируется из взаимосвязанных элементов: подсистемы органов управления персоналом; функциональной и исполнительской подсистемы; подсистемы информационно-коммуникационного обеспечения;
- анализ эффективности действующей системы управления в организации рекомендуется проводить с учётом факторов оценки (социально-демографических, профессионально-квалификационных, организационно-технических, управленческих, социально-экономических, психологических и др.) не только с целью совершенствования системы управления персоналом организации, но и её отдельных направлений производственной деятельности.

2 Анализ системы управления персоналом ООО НТК-«Сервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НТК-«Сервис»

Общество с ограниченной ответственностью нефтяная торговая компания «Сервис» (ООО НТК - «Сервис») создано на основе решения единоличного учредителя на основании Гражданского Кодекса РФ [8], Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [19] 24 января 2006 г. с размером уставного капитала 12 500 руб.

ООО НТК - «Сервис» зарегистрировано по адресу: город Бузулук, Оренбургской области, улица Промышленная, 1А.

Целью деятельности ООО НТК - «Сервис» является расширение спектра предоставляемых услуг на территории города и регионального рынка, привлечение высокопрофессиональных специалистов, улучшение уровня повышения квалификации персонала, его переобучения, обеспечение конкурентоспособности услуг, получение прибыли

Миссия деятельности ООО НТК - «Сервис» - удовлетворение самых разнообразных потребностей клиентов путем предоставления высококачественных услуг.

ООО НТК - «Сервис» успешно конкурирует с другими предприятиями, предлагая качественные услуги. В конкуренции с присутствующими предприятиями ставка сделана не только на оптимальное для заказчика соотношение цены и качества, но и на многолетний опыт работы в регионе, развитую инфраструктуру, техническую оснащенность.

ООО НТК - «Сервис» является динамично развивающейся организацией, основным видом деятельности которого является прочая вспомогательная деятельность, связанная с перевозками.

Дополнительными видами деятельности ООО НТК- «Сервис» являются:

- механическая обработка металлических конструкций;

- торгово-закупочная деятельность (оптовая, розничная, комиссионная) запасными частями для автомобилей;
- производство земляных работ;
- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- деятельность стоянок для транспортных средств;
- операции с недвижимым имуществом;
- процесс оказания услуг в области аренды и лизинга оборудования, транспортных средств.

Организация предоставляет услуги физическим и юридическим лицам, месторасположение которых определяется границами Оренбургской и Самарской областей.

Основными конкурентами организации являются предприятия, занимающиеся на территории регионами предоставлением аналогичного спектра услуг, в частности ООО «Интелла», ООО «Баск» и другие.

Численность работающего персонала в ООО НТК - «Сервис» на 1 января 2023 года – 76 человек.

Организационная структура ООО НТК - «Сервис» обусловливается спецификой деятельности организации, построена по линейно-функциональному принципу и представлена на рисунке 9.

Руководителем организации является директор, которому подчиняются линейные руководители. К их числу относятся: заместители директора по техническим вопросам, по экономическим вопросам, по коммерческой деятельности, начальник отдела кадров, юрисконсульт.

Контролирует производственную деятельность заместитель директора по техническим вопросам, которому подчиняются начальники участков, руководящие рабочим персоналом.

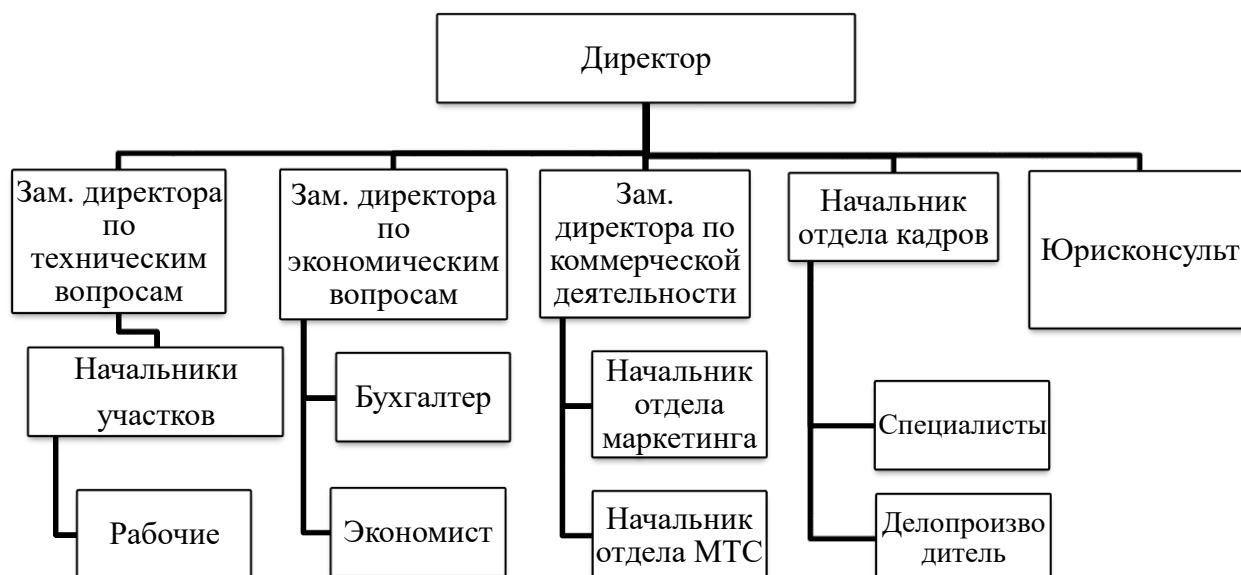


Рисунок 9 - Организационная структура ООО НТК - «Сервис»

Организация и контроль дополнительными видами деятельности организации закрепляется за заместителем директора по коммерческим вопросам. В его компетенцию входят направления, связанные с материально-техническим обеспечением, деятельность по хранению и складированию материальных ценностей, административно-хозяйственное обслуживание деятельности организации.

В обязанности заместителя директора по экономическим вопросам входят направления, связанные с учётно-аналитической деятельностью, планированием, финансированием капитальных вложений, управлением имущества, разработкой стратегии финансового развития организации и др.

Юрисконсульт ООО НТК- «Сервис» представляет правовые интересы организации, контролирует соблюдение правовых норм на основе действующего законодательства, сопровождает договорные отношения, участвует в решении юридических вопросов и споров и др.

В компетенцию начальника отдела кадров входит: отбор и расстановка персонала на основании действующих должностных инструкций, контроль

использования персонала в деятельности структурных подразделений, определение потенциальных потребности в персонале и др.

Выбор данной структуры управления позволяет ООО НТК – «Сервис» специалистам работать в своей области знаний, что увеличивает эффективность и качество работы, помогает эффективно использовать ресурсы и улучшить координацию между различными отделами и функциями, что ведет к более эффективной работе организации, уменьшает вероятность конфликтов между отделами.

Однако у данной структуры управления имеются недостатки, к числу которых следует отнести, прежде всего, снижение гибкости, так как каждое изменение должно проходить через множество уровней управления, ограниченность инноваций, так как функциональные отделы могут быть слишком сосредоточены на своих собственных задачах и не видеть общую картину, может привести к бюрократии, так как существует множество уровней управления и контроля.

Основные показатели деятельности ООО НТК- «Сервис» представлены в таблице 2 на основе финансовой отчетности Приложения А, таблиц А.1-А.2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг [27].

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020- 2021 гг.		2021- 2022 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Выручка, тыс. руб.	118472	134472	146202	16000	13,51	11730	8,72
Себестоимость, тыс. руб.	121854	133341	146658	11487	9,43	13317	9,99
Валовая прибыль, тыс. руб.	-3382	1131	-456	4513	-133,44	-1587	-140,32
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-3382	1131	-456	4513	-133,44	-1587	-140,32
Прибыль до ННО, тыс. руб.	-3784	1408	485	5192	-137,21	-923	-65,55
Чистая прибыль, тыс. руб.	-3784	1359	388	5143	-135,91	-971	-71,45
Основной капитал, тыс. руб.	2253	729	4524	-1524	-67,64	3795	520,58

Продолжение таблицы 2

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020- 2021 гг.		2021- 2022 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Оборотный капитал, тыс. руб.	34073	40816	54117	6743	19,79	13301	32,59
Численность работников, чел.	71	79	76	8	11,27	-3	-3,80
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1128,9	1319,3	1489,6	190,4	16,87	170,30	12,91
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1668,62	1702,18	1923,71	33,5575	2,01	221,53	13,01
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	15,9	16,7	19,6	0,8	5,03	2,9	17,37
Фондоотдача	52,58	184,46	32,32	131,88	250,79	-152,14	-82,48
Оборачиваемость активов, раз	3,48	3,29	2,70	-0,18	-5,25	-0,59	-18,00
Рентабельность продаж, %	-2,85	0,84	-0,31	3,70	-129,46	-1,15	-137,08
Рентабельность производства, %	-2,78	0,85	-0,31	3,62	-130,56	-1,16	-136,66
Затраты на рубль выручки	1,03	0,99	1,00	-0,04	-3,59	0,01	1,16

На основе анализа организационно-экономических показателей деятельности организации, представленных в таблице, можно сделать вывод, что отмечается снижение финансовых результатов деятельности ООО НТК-«Сервис»:

- показатель выручки за 2020-2021 гг. вырос на 16 000 т. р. или на 13,51 %, за 2021-2022 гг. - на 11 730 т. р. или на 8,72 %;
- показатель себестоимости за 2020-2021 гг. повысился на 11 487 т. р. или на 9,43 %, за истекший период – на 13 317 т. р. или на 9,99 %;
- за 2021-2022 гг. прирост себестоимости опережает прирост выручки. В результате, если за 2020-2021 гг. затраты на рубль выручки уменьшились на 3,59 %, то в отчётном периоде показатель вырос на 1,16 %;

- прирост себестоимости относительно выручки в 2021-2022 гг. негативно повлияло на формирование валовой прибыли, значение которой сократилось на 1 578 т. р., хотя в 2020-2021 гг. показатель увеличился на 4 513 т. р.;
- коммерческие и управленческие расходы в деятельности организации не учитываются, поэтому значения прибыли от продаж совпадают с валовой прибылью;
- чистая прибыль предприятия за 2020-2021 гг. увеличилась на 5 143 т. р., но за отчётный период снизилась на 971 т. р. или на 71,45 % (рисунок 10).

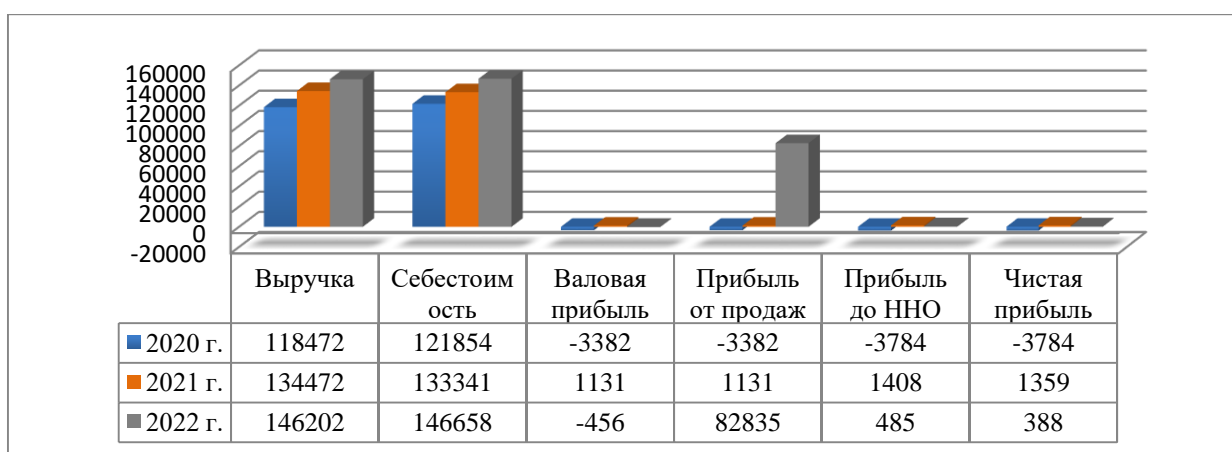


Рисунок 10 – Финансовые результаты ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Следовательно, деятельность ООО НТК- «Сервис», является прибыльной. Размер чистой прибыли в исследуемом периоде вырос до положительного значения, однако её значение за отчётный период сократилось.

За 2020-2022 гг. отмечается существенное превышение оборотного капитала над основным капиталом, что позволяет сделать вывод, что у организации сложилась легкая структура активов (рисунок 11).

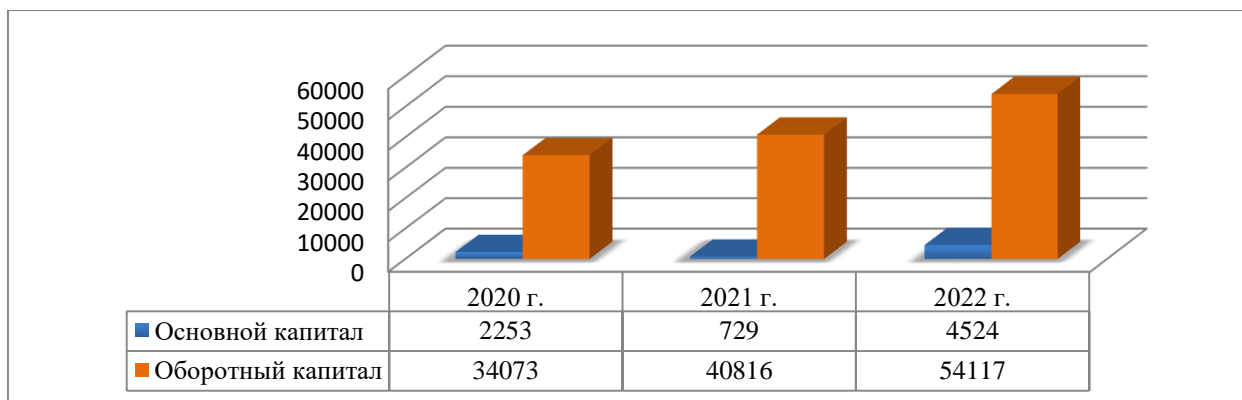


Рисунок 11 – Производственный капитал ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Сокращение величины основного капитала за 2020-2021 гг. на 1 524 т. р. или на 67,64 % относительно выручки привело к росту фондоотдачи на 131,88 %.

Обратная ситуация отмечается за 2021-2022 гг. Размер основного капитала демонстрирует рост на 3 795 т. р. или на 520,58 %, что значительно выше по отношению к выручке. В результате фондоотдача сократилась на 82,48%, что демонстрирует снижение эффективности использования основного капитала.

Увеличение оборотного капитала за 2020-2021 гг. на 34 470 т. р. или на 123,28 % в больших темпах относительно выручки привело к снижению оборачиваемости оборотных активов на 61,62 %.

За 2021-2022 гг. размер оборотного капитала демонстрирует рост на 10 324 т. р. или на 16,54 %, что ниже темпов роста выручки. В результате оборачиваемость оборотных активов выросла на 23,24 %, что демонстрирует повышение эффективности использования оборотного капитала.

Численность персонала за 2020-2021 гг. повысилась на 8 чел, или на 11,27 %, но за 2021-2022 гг. показатель сократился на 3,80 %.

Эффективность использования труда персонала за 2020-2021 гг. увеличилась на 2,01 %, что обусловлено в большей степени ростом выручки относительно численности персонала. За 2021-2022 гг. отмечается также

положительная динамика показателя. Темп его прироста составил 13,01 %, что указывает на рост эффективности использования труда персонала.

Прирост среднегодовой оплаты труда ниже прироста выработки, что указывает на эффективность использования затрат на оплату труда. В результате размер средней заработной платы за 2020-2021 гг. вырос на 5,03 %, за 2021-2022 гг. – вырос на 17,37 %.

Эффективность деятельности организации измеряется показателями рентабельности. Так, рентабельность продаж за 2020-2021 гг. выросла на 3,70 %, рентабельность производства – на 3,62 %. В период 2021-2022 гг. данные показатели демонстрируют отрицательную динамику. Следовательно, за 2021-2022 гг. наблюдается снижение эффективности деятельности ООО НТК-«Сервис» (рисунок 12).

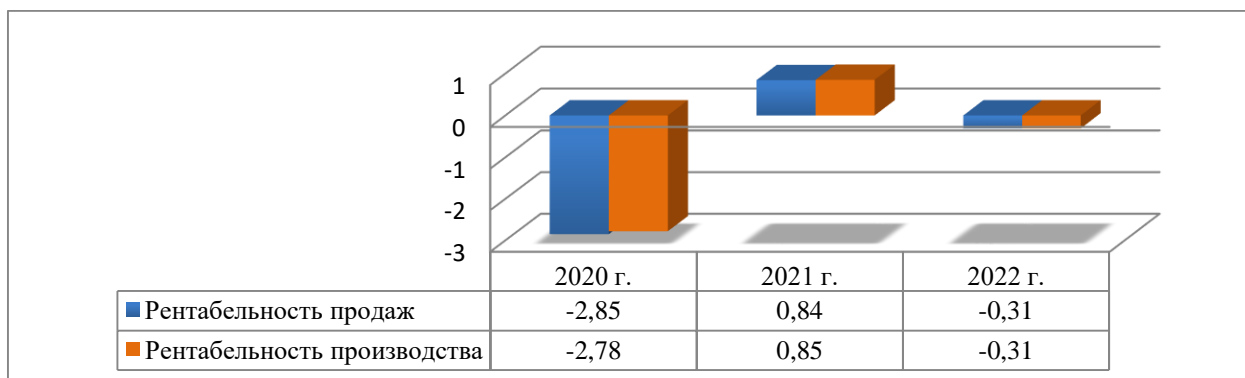


Рисунок 12 – Показатели рентабельности ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., %

Анализ основных организационно-экономических показателей показал, что деятельность организации является эффективной, однако в отчётном периоде отмечается снижение финансовых результатов и эффективности использования основного капитала.

Перед проведением анализа системы управления персоналом следует проанализировать показатели обеспеченности персоналом ООО НТК-

«Сервис». В таблице 3 представлена динамика численности персонала организации.

Таблица 3 – Численность персонала ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., чел.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020- 2021 гг.		2021- 2022 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Всего, в том числе:	71	79	76	8	11,27	-3	-3,80
Руководители	10	10	11	0	0,00	1	10,00
Специалисты	15	13	13	-2	-13,33	0	0,00
Рабочие	46	56	52	10	21,74	-4	-7,14

Обеспеченность персоналом ООО НТК- «Сервис» за 2020-2021 гг. определяется положительной динамикой. Общая численность работников увеличилась на 11,27 % за счет повышения численности рабочих на 21,74 %. Численность специалистов за данный период времени сократилась на 13,33 %.

За 2021-2022 гг. численный состав работников понизился на 3,80 % за счет сокращения числа рабочих на 7,14 %. Количество руководителей выросла на 10,00 % (рисунок 13).

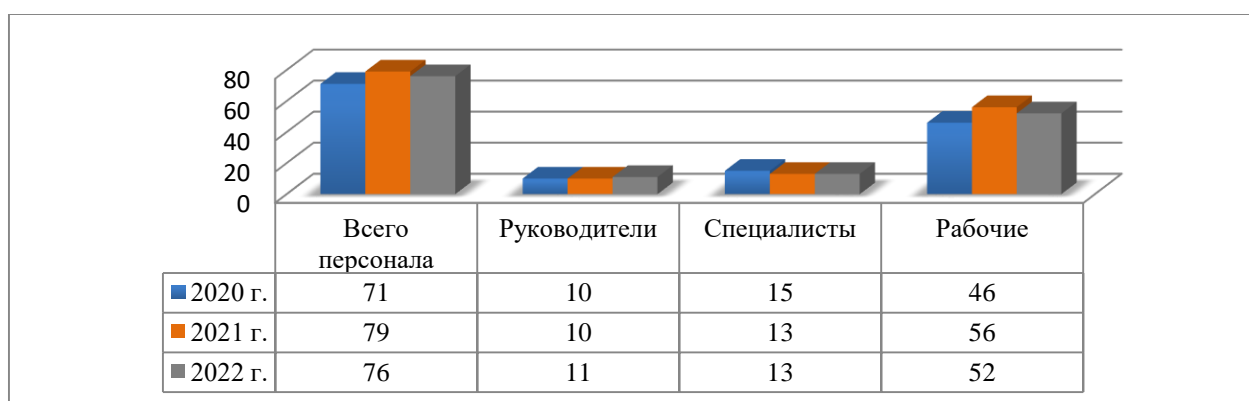


Рисунок 13 – Численность персонала ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., чел.

Структура персонала ООО НТК- «Сервис» показана в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, + / -	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Относительно занятости					
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-
Руководители	14,08	12,66	14,47	-1,42	1,81
Специалисты	21,13	16,46	17,11	-4,67	0,65
Рабочие	64,79	70,89	68,42	6,10	-2,47
Относительно деления по полу					
Женщины	21,13	16,46	17,11	-4,67	0,65
Мужчины	78,87	83,54	82,89	4,67	-0,65
Относительно деления по возрасту					
20-30 лет	12,88	11,69	10,63	-1,19	-1,06
30-40 лет	59,78	59,62	61,35	-0,16	1,73
40-50 лет	27,34	28,69	28,02	1,35	-0,67
Относительно образовательного уровня					
Начальное профессиональное	10,5	7,14	7,78	-3,36	0,64
Среднее профессиональное	74,69	78,88	77,87	4,19	-1,01
Высшее образование	14,86	13,98	14,35	-0,88	0,37
Относительно стажа работы					
До 5 лет	57,86	60,71	59,02	2,85	-1,69
До 10 лет	35,47	32,14	33,33	-3,33	1,19
До 15 лет	6,67	7,15	7,65	0,48	0,5
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-

Анализируя структуру персонала ООО НТК- «Сервис» следует отметить, что наибольший удельный вес приходится на долю рабочих. Однако их доля в численном составе персонала за 2020-2021 гг. увеличилась на 6,10 %, но за последний год удельный вес рабочих снизился на 2,47 %.

Доля специалистов за 2020-2021 гг. сократилась на 4,67 %, но за последний год выросла на 0,65 %.

Удельный вес руководителей в ООО НТК- «Сервис» незначительный. Доля руководящего состава за 2020-2021 гг. сократилась на 1,42 %, но за 2021-2022 гг. выросла на 1,81 % (рисунок 14).

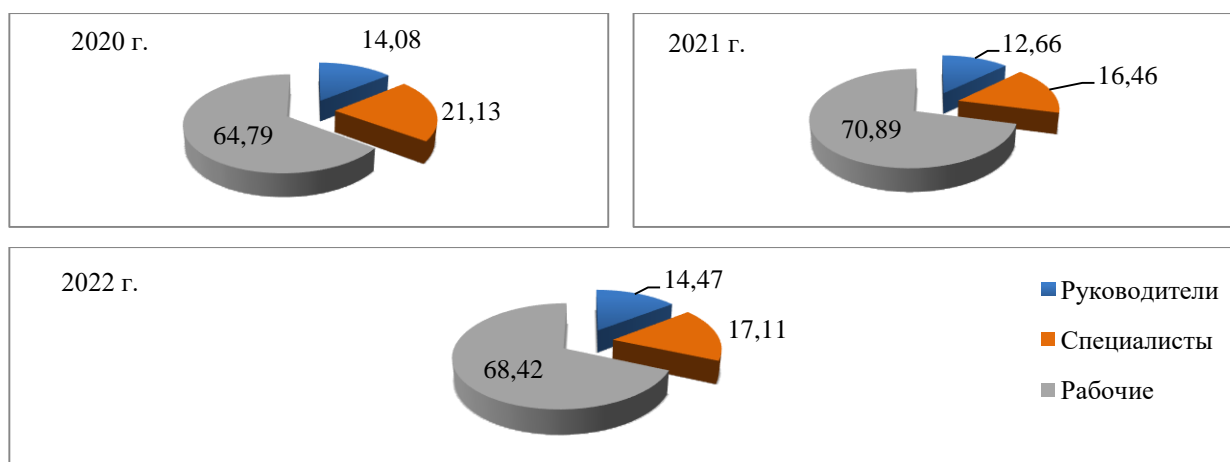


Рисунок 14 - Структура персонала ООО НТК- «Сервис» относительно занятости за 2020-2022 гг., %

В численности персонала доля мужского пола за 2020-2022 гг. доминирует над женским полом, удельный вес которого за 2020-2021 гг. повысился на 4,67 %, но за 2021-2022 гг. снизился на 0,65 % (рисунок 15).

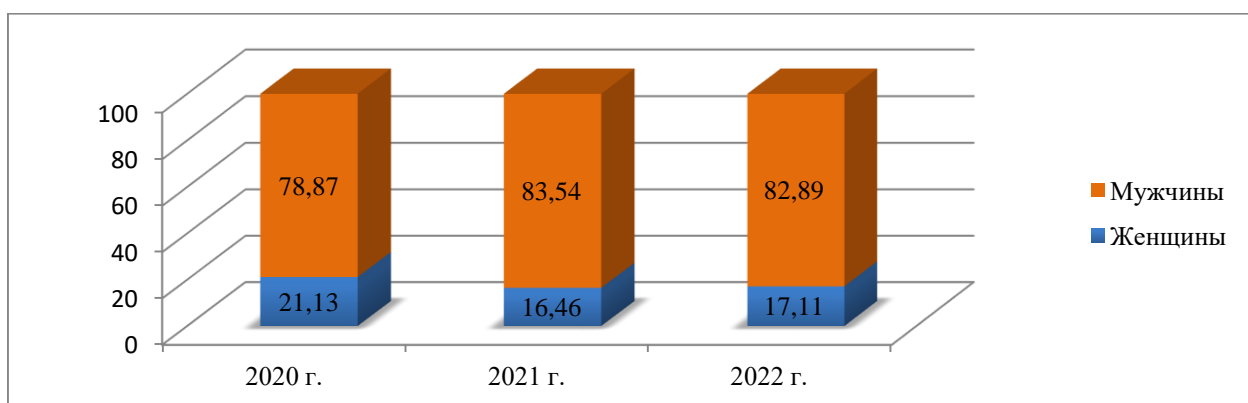


Рисунок 15 – Гендерная структура персонала ООО НТК- «Сервис», %

В численности персонала наибольший удельный вес приходится на работников 30-40 лет, доля которых за 2020-2021 гг. снизилась на 0,16 %, за 2021-2022 гг. выросла на 1,73 %.

Отрицательный прирост наблюдается по группе 20-30 лет. За 2020-2021 гг. сокращение по группе составило 1,19 %, за истекший период – 1,06 % (рисунок 16).

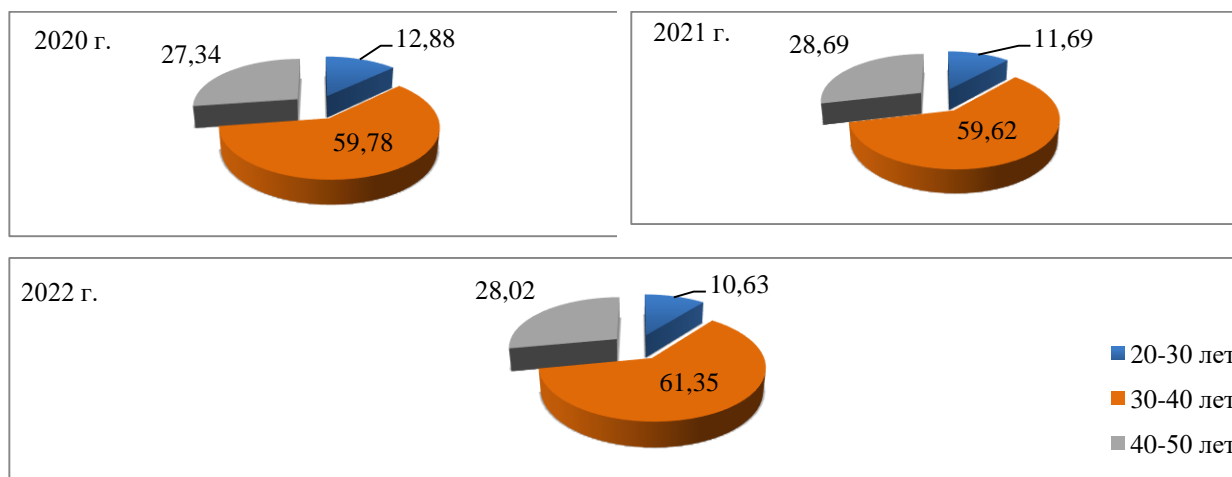


Рисунок 16 – Возрастная структура персонала ООО НТК- «Сервис», %

В численности персонала наибольший удельный вес приходится на работников со средним профессиональным образованием, доля которых за 2020-2021 гг. увеличилась на 4,19 %, но за 2021-2022 гг. сократилась на 1,01 %.

Доля лиц, имеющих высшее образование в организации за 2020-2021 гг. снизилась на 0,88 %, но за истекший период выросла на 0,37 % (рисунок 17).

В численности персонала ООО НТК- «Сервис» наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих стаж работы в организации до пяти лет. Их доля в численном составе персонала за 2020-2021 гг. увеличилась на 2,85 %, но за последний год их удельный вес снизился на 1,69 %.

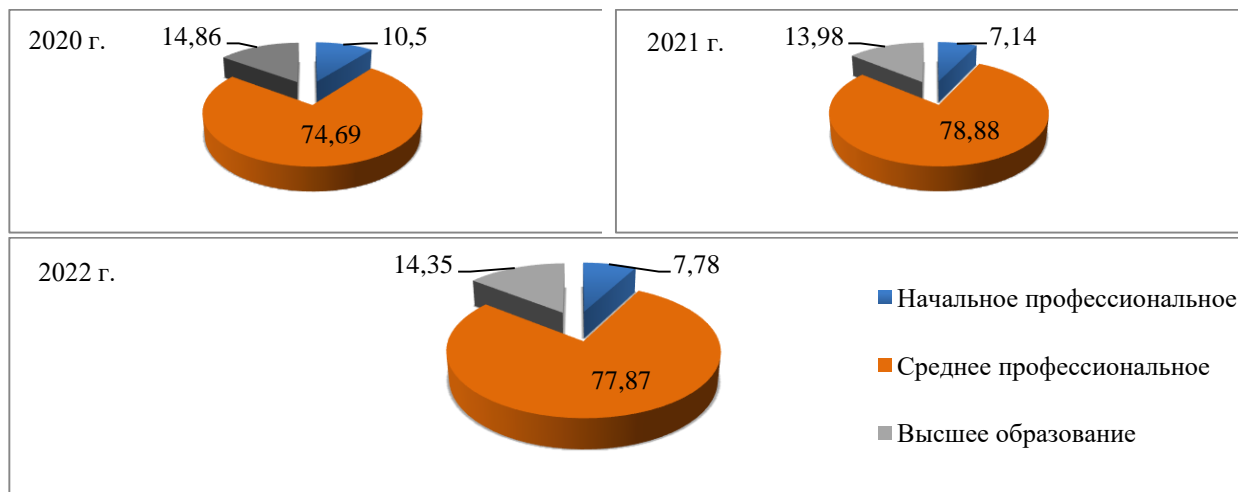


Рисунок 17 – Образовательная структура персонала ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг., %

На втором месте по удельному весу находятся работники, имеющие стаж работы до десяти лет. Их доля за 2020-2021 гг. снизилась на 3,33 %, но за последний год выросла на 1,19 %.

Удельный вес работников, имеющих длительный стаж работы в ООО НТК- «Сервис» незначительный. Доля данной группы за 2020-2021 гг. выросла на 0,48 %, но за 2021-2022 гг. сократилась на 0,50 % (рисунок 18).

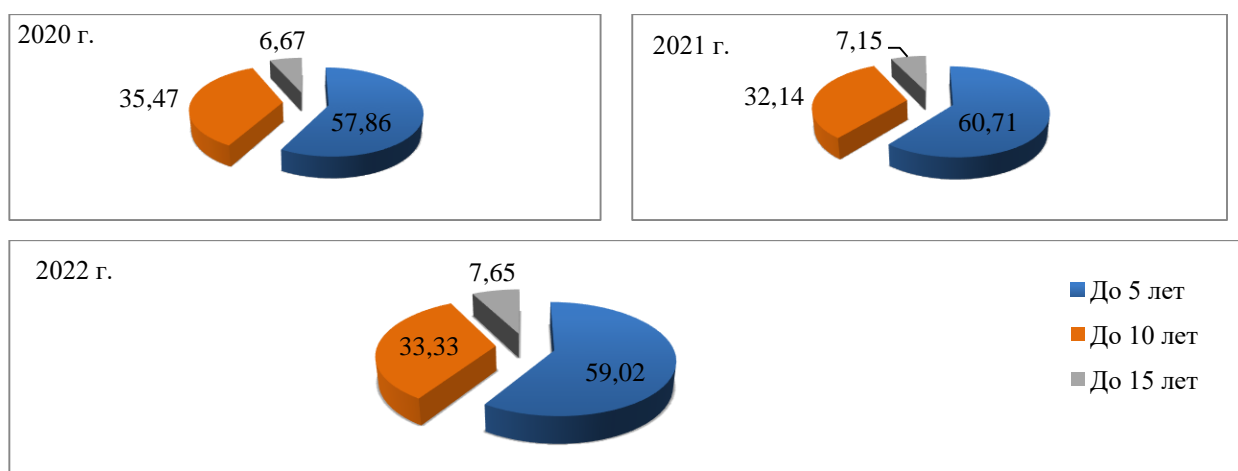


Рисунок 18 – Структура персонала ООО НТК- «Сервис» относительно стажа работы за 2020-2022 гг., %

Следовательно, доля сотрудников, имеющих стаж работы в организации до пяти лет, занимает наибольший удельный вес.

Следует остановиться на анализе показателей эффективности использования персонала ООО НТК- «Сервис» (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели эффективности использования персонала ООО НТК – «Сервис» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, + / -	
				2020– 2021 гг.	2021- 2022 гг.
Коэффициент оборота по приему персонала	0,03	0,04	0,10	0,01	0,06
Коэффициент текучести персонала	0,07	0,11	0,07	0,04	-0,04
Коэффициент постоянства персонала	0,83	0,86	0,89	0,03	0,03

Следует отметить, что для ООО НТК- «Сервис» характерна стабильность в численном составе персонала, так как коэффициент постоянства достаточно высокий и его значение увеличивается последовательно на 0,03 %.

Отмечается весьма низкое значение коэффициента текучести персонала, значение которого за 2021-2022 гг. сократилось на 0,04 и установилось на уровне 2020 г.

Коэффициент по приему имеет низкое значение, но оно за 2020-2021 гг. увеличилось на 0,01, за истекший период – на 0,06.

В результате проведенного анализа обеспеченности персоналом следует сделать вывод, что в ООО НТК- «Сервис», в основном, используется мужской труд, задействованы работники в большей мере в возрасте 30-40 лет, со специальным средним и высшим образованием, с опытом работы в данной организации до пяти лет.

Анализ показателей движения персонала показал, что для ООО НТК- «Сервис» характерна стабильность в численном составе персонала, так как коэффициент постоянства достаточно высокий, весьма низкое значение

коэффициента текучести персонала и коэффициента по приему.

2.2 Анализ действующей системы управления персоналом

Система управления персоналом ООО НТК- «Сервис» - это комплекс мероприятий, направленных на управление персоналом организации с целью достижения ее стратегических целей и задач.

В ООО НТК- «Сервис» система управления персоналом базируется на следующих методах управления:

- административные методы управления: это прямые методы воздействия на сотрудников, основанные на правилах, инструкциях и регламентах. Они включают приказы, распоряжения, указания, должностные инструкции и другие формы организационного воздействия;
- экономические методы управления: эти методы основаны на материальной заинтересованности сотрудников в результатах своей работы. Они включают оплату труда, премирование, штрафы, систему поощрений и наказаний;
- социально-психологические методы управления: они направлены на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формирование корпоративной культуры и развитие межличностных отношений. Эти методы включают методы мотивации, формирование командного духа, разрешение конфликтов и развитие лидерства.
- организационно-распорядительные методы управления: их основная задача - упорядочение, распределение и координация деятельности сотрудников. К ним относятся организация рабочего пространства, планирование и контроль, делегирование полномочий и организация обратной связи.

- участие работников в управлении: этот метод предполагает привлечение сотрудников к процессу принятия решений, что способствует повышению их мотивации и ответственности.

Функциональная подсистема системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» представлена на рисунке 19.

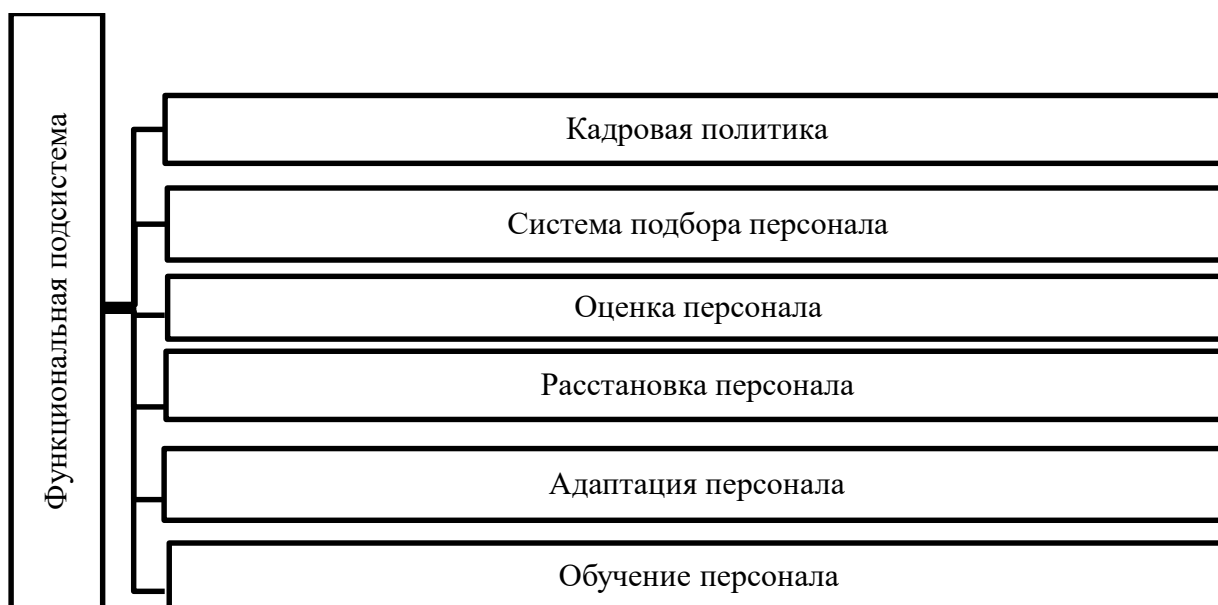


Рисунок 19 – Функциональная подсистема системы управления персоналом ООО НТК- «Сервис»

Система управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» опирается на действующую кадровую политику организации.

Сущность кадровой политики ООО НТК- «Сервис» заключается в формировании и реализации комплекса мероприятий, направленных на управление и развитие кадрового состава организации. Кадровая политика ООО НТК- «Сервис» учитывает особенности функционирования и стратегию развития организации, а также обеспечивает эффективное использование персонала для достижения поставленных целей и задач.

Реализация политики в области управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» осуществляется начальником отдела кадров на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»,

которым проводится подбор, оценка и расстановка персонала [25].

ООО НТК- «Сервис» относится к предприятиям малого бизнеса относительно численной составляющей персонала, поэтому рекрутинговая деятельность в организации осуществляется в незначительных объёмах.

Процесс рекрутинга осуществляется отделом кадров по согласованию с администрацией ООО НТК- «Сервис» и включает следующие этапы (рисунок 20).

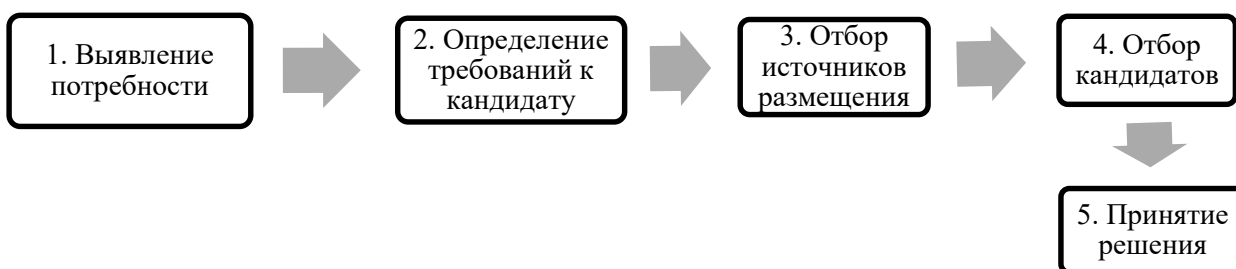


Рисунок 20 - Этапы рекрутинга в ООО НТК- «Сервис»

На первом этапе осуществления процесса рекрутинга проводится обработка полученной заявки от руководства ООО НТК- «Сервис» на основе анализа вакансии согласно должностным обязанностям и требованиям. То есть используется классический приём работы с имеющимся спросом на работника.

На втором этапе определяются требования к кандидату на должность. Для этого оформляется вакантный лист, имеющий установленную форму, где указываются необходимые требования к кандидату на должность по согласованию с руководителем структурного подразделения (образование, стаж работы, повышение квалификации, профессиональные компетенции и др.). Затем вакантный лист рассматривается, согласовывается членами администрации и утверждается руководителем.

Реализация третьего этапа определяется размещением вакансии. Для этого, как правило, организацией используются внутренние источники

(официальный сайт, рекомендации от действующих сотрудников и администрации учебных заведений по профилю организации, мессенджеры), а также внешние источники (рекламная кампания через СМИ, взаимодействие с Центром занятости г. Бузулука).

Как правило, ООО НТК- «Сервис» отдает предпочтение внутренним источникам отбора и найма персонала, что обеспечивает минимизацию затрат на поиск работников, отбору наиболее подготовленных кандидатов, способствует в дальнейшем прохождению адаптации в ускоренном ритме.

На следующем этапе проводится работа с потенциальными сотрудниками. Первоначально начальником отдела кадров ООО НТК- «Сервис» изучается представленное резюме соискателем на должность. Очень приветствуются рекомендательные письма с предыдущего места работы кандидата для того, чтобы максимально представить портрет соискателя глазами другого работодателя.

Затем проводится первоначальное собеседование, в котором начальник отдела кадров рассказывает о преимуществах работы в ООО НТК- «Сервис», миссии деятельности организации, структуре управления. Основной акцент в собеседовании делается на знакомство с требованиями и должностными обязанностями соискателя и предлагается заполнить анкету.

Также предполагается проведения собеседования с руководством организации. Как правило, оно проводится в присутствии директора с руководителем структурного подразделения.

Данное собеседование проводится в форме интервью, где акцент, в основном, делается на профессиональную компетенцию потенциального сотрудника. Личные качества, которые определяются коммуникабельностью, умением работать в команде, добропорядочность и другие не рассматриваются. Однако следует заметить, что именно личные характеристики могут послужить для возникновения рисков в межличностных отношениях сотрудника, что в дальнейшем скажется на результативности использования их труда.

Следует отметить, что проведение собеседования в форме интервью не имеет чёткого алгоритма, что способствует упущению, скорее всего, важных личных и профессиональных характеристик.

Пятый этап демонстрирует наличие обратной связи по проведенным собеседованиям и принимается окончательное решение по потенциальному сотруднику (отказ или положительное решение).

В случае положительного решения, между работником и ООО НТК-«Сервис» заключается трудовой договор на основании действующего законодательства РФ – Конституции РФ [14], Гражданского [8] и Трудового кодекса [33].

При заключении трудового договора происходит подписание листа согласия на обработку персональных данных [24], о неразглашении коммерческой тайны [23].

Следует отметить, что в ООО НТК- «Сервис» процесс адаптации персонала в ООО НТК «Сервис» включает следующие элементы:

- программа ориентации. Это начальный этап адаптации, на котором новый сотрудник знакомится с деятельностью организации, ее структурой, ценностями, миссией и целями. Программа ориентации включает встречи с руководством, посещение производственных подразделений, ознакомление с правилами и процедурами организации;
- наставничество. Наставник помогает новому сотруднику освоиться в организации, знакомит его с коллегами и рабочими процессами, предоставляет советы и рекомендации по выполнению обязанностей;
- обратная связь. Регулярное получение обратной связи от руководителя, коллег и подчиненных позволяет новому сотруднику понимать, насколько успешно он справляется со своими обязанностями и какие области требуют улучшения.

Следует отметить, что для повышения процесса адаптации в организации следует обратить внимание на разработку плана индивидуального развития, который включает цели, задачи и сроки их выполнения. План развития может включать обучение, повышение квалификации, участие в проектах организации и т.д.

Очень важно, чтобы организация была заинтересована в каждом новом работнике и помогала пройти успешно процесс адаптации. Уместно проводить также тренинги и семинары по развитию профессиональных и коммуникативных навыков, а также тренинги по работе с программным обеспечением и оборудованием.

В организации уделяется особое внимание мониторингу уровня профессиональных знаний персонала. Работники организации раз в три года проходят повышение квалификации, раз в пять лет профессиональную переподготовку.

Обучение персонала ООО НТК- «Сервис» проводится по следующим программам:

- обучение вновь принятых сотрудников по рабочим профессиям;
- профессиональная переподготовка;
- повышение квалификации для специалистов и руководителей;
- обучение по смежным (вторым) профессиям.

Отдельное внимание уделяется наличию удостоверений по повышению квалификации в области охраны труда и оказанию первой медицинской помощи.

Однако следует отметить, что только часть затрат, связанных с повышением квалификации, обучением возмещается сотруднику от ООО НТК- «Сервис».

Для оценки эффективности системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» работникам организации предложена анкета, вопросы которой представлены с учетом социологизации.

Объем выборки составил 53 человека с учетом занятости в

производственном процессе: руководители – 16 %; специалисты – 21 %; рабочие – 63 %.

Результаты ответа на вопрос относительно проблем в системе управления персоналом ООО НТК- «Сервис» показаны на рисунке 21.

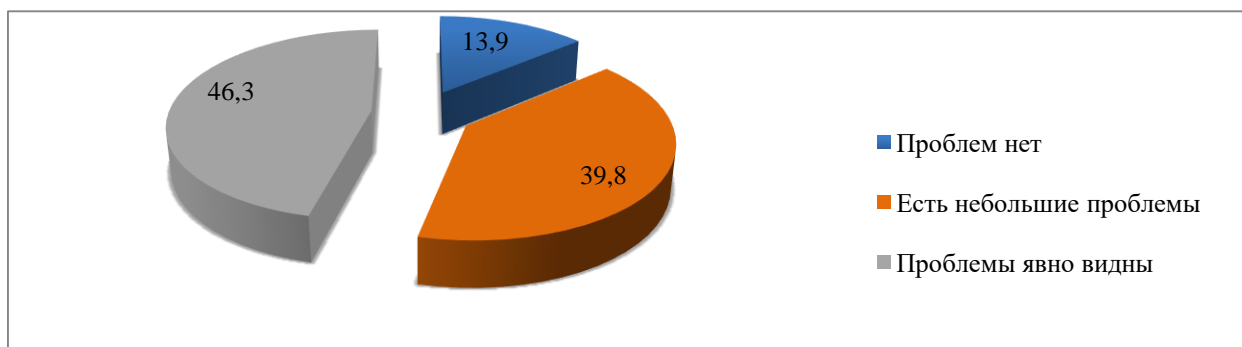


Рисунок 21 – Возможность существования проблем в системе управления персоналом в ООО НТК- «Сервис», %

На данный вопрос только 13,9 % опрошенных считают систему управления персоналом эффективной. Большая часть работников 46,3 % считают, что имеются значительные проблемы в системе управления персоналом, прежде всего, в системе отбора и найма персонала. Более 39 % респондентов считают, что в системе управления персоналом имеются незначительные проблемы, которые, возможно, решить оптимизацией. Следовательно, коэффициент лояльности сотрудников составляет 1,4 %

Результаты ответа на вопрос о необходимости повышения квалификации и получения дополнительных профессиональных знаний показаны на рисунке 22.

По данным рисунка, возможно, сделать вывод, что 53,8 % персонала организации за последний трехлетний период обучились или повысили свою квалификации. 35,6 % респондентов высказали мнение о необходимости в получении дополнительных знаний, чтобы увеличить результативность своей деятельности. 10,6 % респондентов выразили беспринципную позицию.

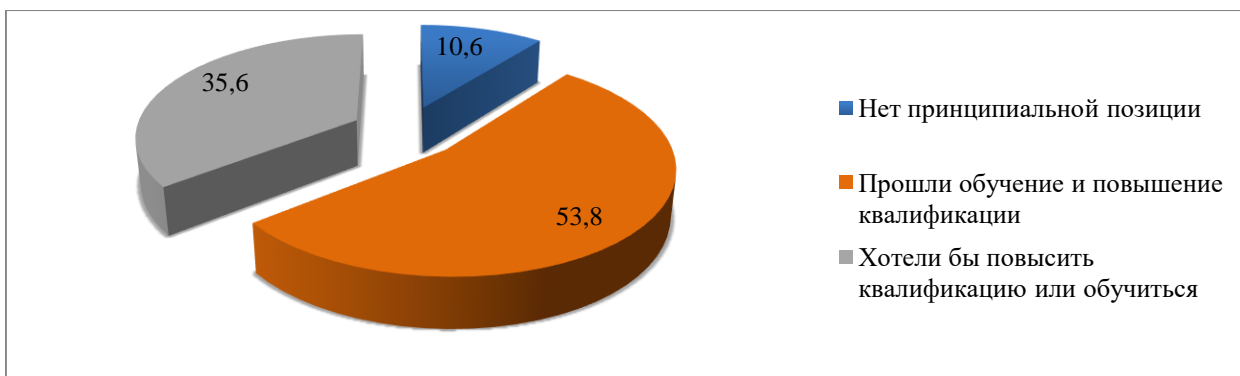


Рисунок 22 – Необходимость повышения квалификации и получения дополнительных профессиональных знаний в ООО НТК- «Сервис», %

Более 85 % респондентов высказали мнение, что несовершенство системы управления персоналом определяется, прежде всего, отстраненностью от её разработки рабочих, у которых, в основном, и возникает неудовлетворенность отдельными её составляющими. В частности, элементами стимулирования и мотивации работников. Действительно, в организации отсутствует положение о стимулировании работников. А, по мнению респондентов (более 93 %) наиболее результативным инструментом воздействия на персонал является экономический.

Проведенный анализ позволяет выделить основные проблемы, свойственные действующей системе управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» таблица 6.

Таблица 6 – Проблемы в системе управления персоналом ООО НТК- «Сервис»

Обнаруженная в процессе анализа проблема	Обоснование проблемы	Подходы к решению проблемы
Неудовлетворенность элементами рекрутинга персонала (проведением собеседования при найме)	На основании анкетирования, где 43,6 % указывают на несовершенство системы отбора и найма персонала	Введение автоматизации системы рекрутинга и определение форм собеседования по категориям работников организации

Продолжение таблицы 6

Обнаруженная в процессе анализа проблема	Обоснование проблемы	Подходы к решению проблемы
Низкая мотивация и уровень стимулирования персонала	На основании анкетирования – 85 % указывают на недовольство системой мотивации	Пересмотр системы оплаты труда относительно занятости в производственном процессе
Необходимость получения дополнительных знаний, в повышении квалификации	На основании анкетирования – 35,6 % указали на желание повысить уровень знаний и навыков	Мониторинг профессионального развития по всем категориям работников (повышение квалификации, обучение) с целью совершенствования деятельности в данном направлении
Необходимость совершенствования системы адаптации	Результат опроса Q12: 87 % вновь принятых специалистов не удовлетворены системой адаптации	Оптимизация программы по совершенствованию процесса адаптации вновь принятого персонала

В результате проведенного анализа, возможно, сделать вывод, что систему управления персоналом ООО НТК- «Сервис» необходимо скорректировать. Для этого следует провести мероприятия, позволяющие улучшить элементы рекрутинговой деятельности, оптимизировать систему мотивации и стимулирования персонала, подходы к получению дополнительных профессиональных знаний, а также адаптации вновь принятого персонала.

Выводы по второму разделу:

- анализ основных организационно-экономических показателей показал, что деятельность организации является эффективной, однако в отчётном периоде отмечается снижение финансовых результатов и эффективности использования основного капитала;
- анализ обеспеченности персоналом показал, что в ООО НТК- «Сервис», в основном, используется мужской труд, задействованы работники в большей мере в возрасте 30-40 лет, со специальным

средним и высшим образованием, с опытом работы в данной организации до пяти лет;

- анализ показателей движения персонала показал, что для ООО НТК-«Сервис» характерна стабильность в численном составе персонала, так как коэффициент постоянства достаточно высокий, весьма низкое значение коэффициента текучести персонала и коэффициента по приему;
- функциональная подсистема системы управления персоналом состоит из шести элементов и включает: кадровую политику, рекрутинг персонала, оценку и расстановку персонала, его обучение и адаптацию;
- система управления персоналом ООО НТК- «Сервис» - это комплекс мероприятий, направленных на управление персоналом организации с целью достижения ее стратегических целей и задач, базируется административном, экономическом, социально-психологическом, организационно-распорядительном методах управления, а также участие работников в управлении;
- анализ системы управления персоналом ООО НТК- «Сервис» показал, что данная система подлежит совершенствованию путем проведения мероприятий, позволяющие улучшить элементы рекрутинговой деятельности, оптимизировать систему мотивации и стимулирования персонала, подходы к получению дополнительных профессиональных знаний, а также адаптации вновь принятого персонала.

3 Совершенствование системы управления персоналом ООО НТК-«Сервис»

3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис»

Для повышения эффективности системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» необходимо провести комплекс мероприятий (рисунок 23).

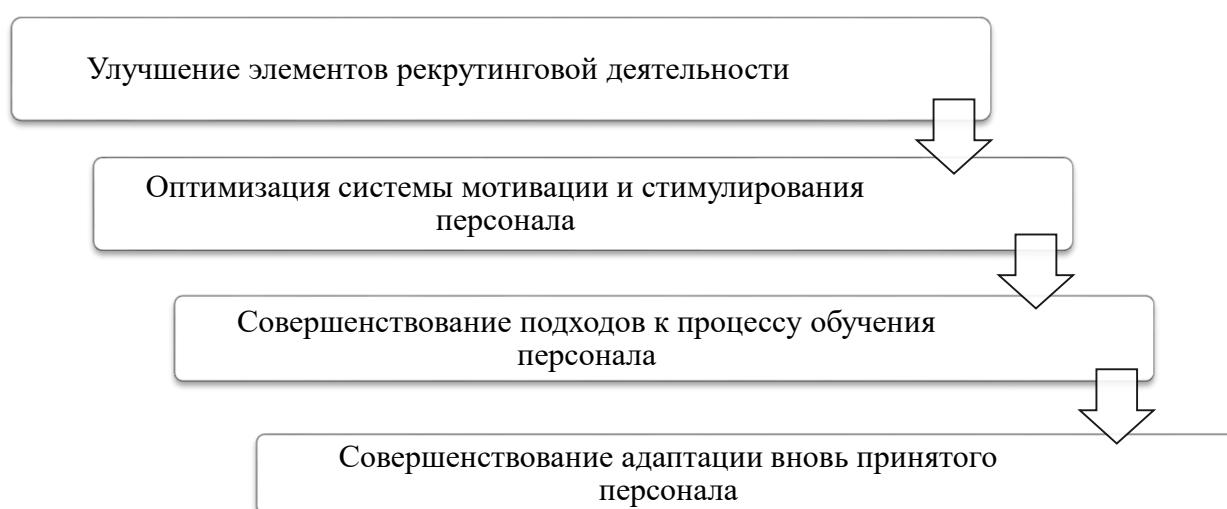


Рисунок 23 – Мероприятия по совершенствованию системы управления ООО НТК- «Сервис»

Первым мероприятием, позволяющим улучшить систему рекрутинговой деятельности в организации, является оптимизация процесса отбора и найма персоналом.

Цель проведения данного мероприятия – снизить трудоёмкость и затраты на организацию и проведение данной деятельности, повысить лояльность сотрудников при устройстве на работу.

В процессе проведенного анализа системы управления персоналом определились проблемы, связанные с процессом отбора и найма персонала, в

связи с чем предлагается уделить внимание, прежде всего, следующим вопросам:

- оптимизации процесса отбора персонала путем использования программного продукта, что позволит не только сократить время на ознакомление с резюме, но и аннулировать первичное собеседование, которое проводится начальником отдела кадров;
- определению формы вторичного собеседования с кандидатом с учетом его личностных характеристик и вакантной должности.

По результатам проведенного анализа рекрутинговой деятельности ООО НТК- «Сервис» было отмечено, что данное направление деятельности в системе управления персоналом представлено пятью этапами, один из которых определяется отбором персонала. Как выявлено, предпочтение отдается классическому подходу к отбору персонала, то есть начальником отдела кадров изучаются персонально представленные резюме, что является трудоёмким процессом, а иногда определяется субъективным видением специалиста.

Поэтому предлагается данный этап рекрутинговой деятельности оптимизировать путем автоматизации на основе программного обеспечения.

Для этого рынком рекрутинга предлагается многочисленный набор программных продуктов с различным стоимостным диапазоном.

Так как ООО НТК- «Сервис» относится к организациям малого бизнеса, имеющей сложности с формированием финансовых результатов, поэтому предлагается приобрести программный продукт, для которого соответствует оптимальное соотношение цены и качества.

Поэтому из имеющегося многочисленного набора программных продуктов рекомендуется использовать Хантфлоу.

Данная система управления кандидатами предназначена для ведения базы резюме, назначения собеседований, общения с кандидатами, формирования отчётов и аналитики.

Сервис Хантфлоу для организации, относящейся к малому бизнесу, является превосходным инструментом оптимизации деятельности по отбору и найму персонала. К преимуществам программного продукта относятся:

- по функционалу и удобству использования превосходит другие подобные системы, просто тем фактом, что все полезные функции собраны вместе;
- на создание вакансии требуется затратить несколько минут, так как она сразу же публикуется на всех нужных ресурсах;
- имеется «волшебная кнопка», нажатием на которую все резюме попадают в базу, где, возможно, достаточно быстро ознакомиться с резюме, то есть можно не просто просматривать, но и собирать дубликаты, подбирать резюме по конкретным параметрам;
- наличие общего календаря, где отмечено, у кого и когда в графике высвобождается время для собеседования;
- для удобства работы с кандидатами доступны все контакты из мессенджеров;
- в доступе имеется необходимая аналитика, позволяющая определить продолжительность набора персонала, в том числе по тому или иному кандидату.

Следовательно, использование программного продукта Хантфлоу помогает максимально экономить время, исключить ситуации на неоднократное просматривание одного и того же резюме, дополнительной фиксации той или иной информации, то есть данный продукт позволяет в полном объеме оптимизировать систему рекрутинга в организации.

Оптимизация отбора персонала на основе использования программного продукта позволит определить форму собеседования. Как правило, оно в ООО НТК- «Сервис» проводится в присутствии директора с руководителем структурного подразделения. Собеседование может быть построено различными способами (рисунок 24):

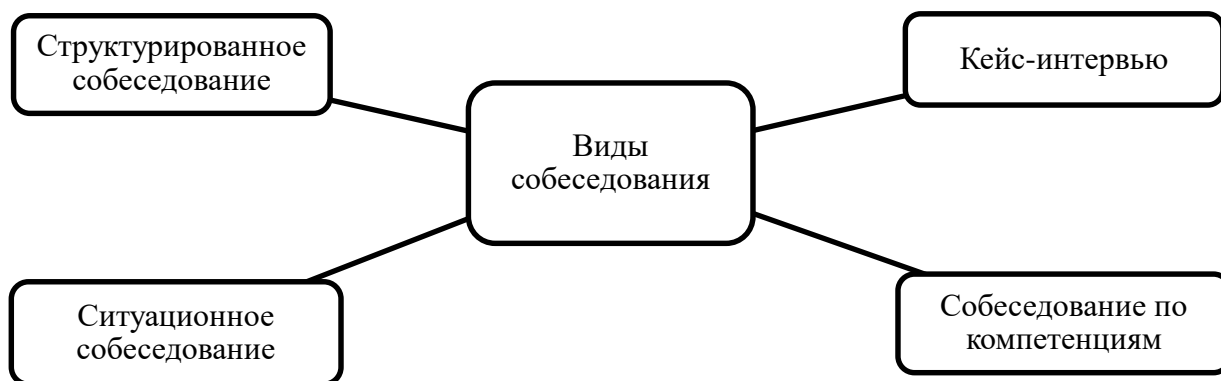


Рисунок 24 – Рекомендуемые виды собеседования руководства ООО НТК- «Сервис» с соискателями на должность

Проведение структурированного собеседования предполагает проведение беседы с соискателем по определенному перечню вопросов, ответ на которые позволяет получить информацию о кандидате на должность относительно личных и профессиональных качеств, планирования карьеры и заработной платы. Данный вид собеседования желательно применять в ООО НТК- «Сервис» для кандидатов на рабочие профессии. При этом, желательно, заместителю директора по техническим вопросам и начальнику участка в бланке с перечнем вопросов предложить проставить баллы соответствия кандидата на имеющуюся вакансию. После завершения собеседования будет возможность сравнения кандидатов по сумме набранных баллов.

Ситуационное собеседование предполагает определение алгоритма действий соискателя на должность относительно предлагаемой производственной ситуации для определения его профессионального опыта и навыков. Данный вид собеседования в ООО НТК «Сервис», возможно, использовать при отборе кандидатов на должность начальника структурного подразделения.

Проведение собеседования на основе кейс-интервью позволяет руководству предприятия определить уровень логического мышления и способы действий в предлагаемой производственной ситуации, чтобы

сравнить с практикой предприятия. Данный вид собеседования, возможно, использовать на должность ИТ-специалиста или руководителя (заместителя директора, юрисконсульта, главного бухгалтера).

Собеседование по компетенциям проводится в том случае, когда руководство предприятия предъявляет интерес к соискателю на должность с позиции его действий в производственных ситуациях с предыдущего места работы. Данный вид собеседования, возможно, использовать для рабочих профессий, начальников отдела.

Рекомендуется, при отборе кандидатов на вакантную должность проводить собеседование, используя комбинированные формы. Используя несколько форм собеседования, конечно, будет затрачено больше времени, но взамен появится уверенность, что принятый на работу работник справится с задачами, которые ему выпадут на испытательный срок, и через месяц не придется открывать вакансию снова.

Вторым мероприятием, способствующего совершенствованию системы управления персоналом является оптимизация мотивации и стимулирования персонала.

Цель данного мероприятия - привлечение квалифицированных работников, побуждение их работать в интересах организации, повышение производительности труда.

В процессе проведения анкетирования на определение узких мест в системе управления персоналом было определено, что у работников имеется низкая мотивация и уровень стимулирования. Данная проблема была озвучена со стороны рабочих.

Как, известно из теории и практики управления персоналом, именно мотивация и стимулирование сотрудников является важнейшим фактором, влияющего на результативность производственного процесса.

По мнению экспертов, систему оплаты труда в части стимулирующих и компенсационных выплат желательно пересматривать на постоянной основе – не реже одного раза в год, в зависимости от результатов производственной

деятельности организации и стратегических задач. Поэтому предлагается провести её оптимизацию с учётом участия каждого работника в производственном процессе.

Для этого рекомендуется внести изменения в стимулирующие выплаты работникам, занятых основным видом производственной деятельности, связанной с перевозками отходов I – IV классов опасности. В основном, это нефтепродукты.

В настоящее время оплата труда водителей определяется грузоподъёмностью автомобилей. Увеличить размер своей заработной платы водители могут путём увеличения количества перевезённого груза. В результате сложившейся ситуации водители стремятся загрузить автомобиль, до лимитированной грузоподъёмности (120 л), что способствует снижению коэффициента технической готовности автомобилей и увеличению издержек, связанных с ремонтным периодом из-за перегрузки автомобилей.

Предлагается изменить оплату водителей на сдельно – премиальную. Производить оплату не за объём перевезённого груза, а за количество рейсов. При этом за первые четыре рейса платить одну сумму, а за пятый – в два раза больше. Рост количество рейсов будет определяться скоростью доставки груза из-за снижения перезагрузки.

В результате увеличения объёма перевезённого груза возрастёт загрузка хранилища нефтепродуктов, что в дальнейшем при оптовой торговле будет способствовать росту выручки в среднем на 7 %, а, следовательно, и росту выплаты премиальных рабочим.

Третьим мероприятием в области совершенствования системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» является пересмотр подходов к обучению и повышению квалификации работников.

Цель проведения данного мероприятия - формирование у сотрудников необходимых компетенций, повышение профессионального уровня и общей эффективности работы.

Совершенствование подходов к системе обучения персонала может включать в себя различные направления, но важно учитывать индивидуальные потребности каждого сотрудника и адаптировать обучение к их профессиональным целям и задачам. Не менее важным является создание благоприятных условий для профессионального развития сотрудников, таких как поддержка инициативы, обмен опытом и создание возможностей для карьерного роста.

Следует отметить, что контроль за своевременностью прохождения обучения в ООО НТК- «Сервис» возложен на начальника отдела кадров. Работники, занятые основной производственной деятельностью проходят повышение квалификации раз в три года.

Но так как в процессе производственной деятельности предприятия водителям приходится перевозить грузы с высокой степенью опасности, работникам механического цеха на постоянной основе осваивать новые технологии, то рекомендуется проводить внутреннее обучение.

В данном случае рекомендуется проводить временные учебные курсы, позволяющее по результатам их прохождения получить информацию об уровне знаний и умений работников (рисунок 25).

На первом этапе необходимо сообщить работникам о внедрении временных учебных курсов. В данном случае начальником отдела кадров сообщается о процессе обучения, его цели, задачах, этапах прохождения.

На втором этапе проводится тестирование работников на определение уровня знаний и умений, необходимых в профессиональной деятельности. По результатам тестирования определяется группы работников.

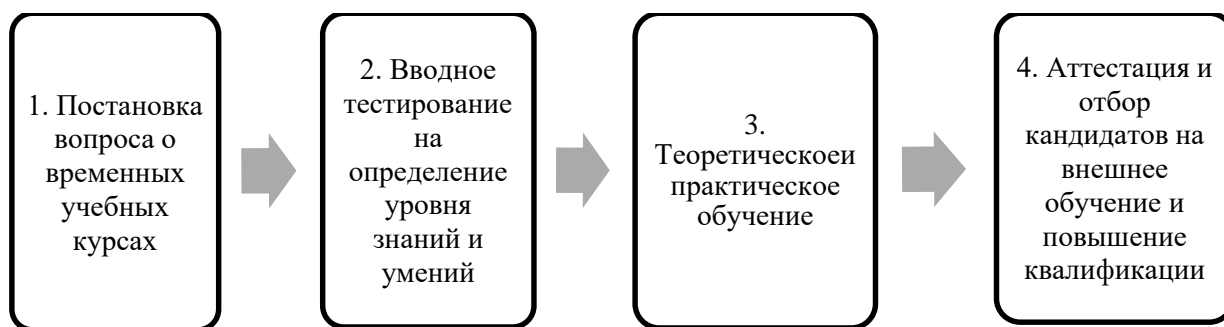


Рисунок 25 - Этапы временных учебных курсов в ООО НТК- «Сервис»

Для первой группы, набравшей наибольшее количество баллов, процесс обучения будет носить, скорее всего, формальный характер.

Для второй группы, набравшей среднее количество баллов, процесс прохождения временных учебных курсов будет определяться теоретическим обучением с использованием литературы из ЭБС. Работники смогут обратить внимание на те вопросы, при ответе на которые при прохождении тестирования имелись затруднения.

В третью группу войдут работники, для которых будет совмещено теоретическое и практическое обучение. Причём практическое обучение будет определяться наставничеством. Например, для работников механического цеха присуще наличие разрядов. Поэтому работники, имеющие высокий разряд будут выступать в роли тренера-наставника в данном направлении.

Завершающим этапом процесса прохождения временных учебных курсов является аттестация, по результатам которой будут определяться работники, которым необходимо пройти внешнее повышение квалификации и обучение.

В результате применения данной системы обучения:

- появится система непрерывного обучения и повышения профессионализма работников без дополнительных затрат внешним организациям;

- имеется объективность определения уровня знаний и умений работников;
- повысится обоснованность определения кандидатов на внешнее обучение и повышение квалификации;
- повысится результативность использования труда и процесса производства.

Четвёртым мероприятием при проведении оптимизации системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис» является совершенствованию процесса адаптации вновь принятых сотрудников.

Цель данного мероприятия - помочь новому сотруднику успешно начать свою работу в организации, снизить стресс и неопределенность, связанные с началом новой работы, и быстрее стать продуктивным членом команды.

В ООО НТК- «Сервис» данное направление включает:

- знакомство с организацией, с её структурой, продуктами и услугами, основными клиентами и партнерами;
- ознакомление с рабочим местом, с коллегами и их обязанностями;
- проведение обучающих программ, направленных на развитие профессиональных и личностных качеств сотрудника;
- введение в корпоративные правила и нормы;
- наставничество.

Данные направления, бесспорно, позволяют новичку быстрыми темпами пройти процесс адаптации. Однако предлагается данный перечень дополнить ещё одним новшеством – введение бригадного способа работы.

Бригадный способ работы - это метод организации труда, при котором группа работников (бригада) выполняет определенный объем работы совместно, разделяя между собой обязанности и ответственность за результаты.

В виду того, что направлениями деятельности организации является предоставление транспортных услуг специализированными видами

транспорта, а также производство металлических конструкций, требующее разделение труда, следовательно, данный способ будет уместно использовать в анализируемой организации.

Бригадный способ работы позволит:

- повысить производительность труда за счет разделения обязанностей и специализации работников;
- улучшить качество продукции благодаря более эффективному контролю и координации работы различных специалистов;
- сократить время на выполнение задач благодаря более рациональному использованию ресурсов и оптимизации процессов;
- упростить управление персоналом, так как бригада является единым целым, а не множеством отдельных работников;
- создать условия для адаптации вновь принятых работников и их развития, поскольку работа в бригаде требует от них не только выполнения своих непосредственных обязанностей, но и взаимодействия с другими членами команды.

Представленная система мероприятий будет способствовать усовершенствованию системы управления ООО НТК – «Сервис», что непосредственно отразится на эффективности его деятельности.

3.2 Оценка эффективности предложенных направлений

Проведённые мероприятия позволили, в конечном итоге, внести изменения не только в систему управления персоналом ООО НТК- «Сервис», но и в показатели, измеряющие отдельные направления и в целом эффективность деятельности организации.

С целью совершенствования отдельных элементов рекрутинговой деятельности предлагается оптимизировать систему отбора персонала путем автоматизации на основе программного обеспечения Хантфлоу.

Исходная информация для расчёта годового экономического эффекта приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Исходная информация для расчёта годового экономического эффекта от автоматизации рекрутинговой деятельности ООО НТК- «Сервис»

Показатель	Ед. измерения	Значение показателя
Затраты времени на обработку резюме	мин.	
– до оптимизации		25,0
– после оптимизации		10,0
Количество обрабатываемых резюме сотрудником по отбору персонала в год	шт.	741
Полезный фонд сотрудника по отбору персонала в год	ч.	1973
Коэффициент выполнения норм		1,19
Зарботная плата сотрудника по отбору персонала (средний размер в год)	тыс. руб.	240
Размер страховых взносов	%	30
Размер затрат на автоматизацию	тыс. руб.	20,4

Для расчёта коэффициента выполнения норм следует воспользоваться формулой:

$$K_{\text{вн}} = T_{\text{н}} / T_{\text{ф}}, \quad (1)$$

где $T_{\text{н}}$ - количество отработанных по норме часов,

$T_{\text{ф}}$ - количество фактически отработанного времени

В результате проведения подстановки, возможно, провести расчёт:

$$1,19 = 1973 / 1658$$

Так как специалист отдела кадров в среднем ежедневно обрабатывает три резюме, продолжительность времени на просмотр и анализ данных по резюме составляет 25 минут на каждое, то, следовательно, 104 часа или 12,97 дней рабочего времени в год специалист затрачивает на данное направление работы.

При введении автоматизированного продукта специалист на просмотр результатов обработки резюме будет затрачивать 10 минут, что в год составляет 42 часа или 5,25 дней рабочего времени. Следовательно, высвобождение рабочего времени рабочего времени будет составлять 7,72 дней.

Необходимо провести расчёт годового экономического эффекта, который складывается из экономии от высвобождения работника и экономии по заработной плате на основании формул.

Во-первых, следует провести расчёт влияния автоматизации процесса рекрутинга на снижение трудоёмкости работы специалиста по отбору персонала на 0,13 чел.

Для проведения данного расчёта необходимо использовать формулу:

$$\text{Этр} = \frac{(Z_1 - Z_2) \times K}{\Phi \times K_{\text{вн}} \times Z_1}, \quad (2)$$

где Z_1 – затраты времени после автоматизации,

Z_0 – затраты времени после автоматизации

Φ – фонд полезного времени

K – коэффициент выполнения норм

В результате проведения подстановки, возможно, провести расчёт:

$$\text{Этр} = \frac{(25-10) \times 741}{1973 \times 1,19 \times 25} = 0,13 \text{ чел.}$$

Следовательно, трудоемкость сотрудника сократится 0,13 чел., что позволит повышению экономии по фонду оплаты труда на 40,56 тыс. руб. / год, что, возможно рассчитать по формуле:

$$\text{Э}_{\text{ФОТ}} = \text{Э}_{\text{ТР}} \times \text{СЗП} \times K_{\text{отч}}, \quad (3)$$

В результате проведения подстановки, возможно, провести расчёт:

$$\text{Эфот} = 0,13 \times 240 \times 1,30 = 40,56 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от проведенного мероприятия составит 20,16 тыс. руб.:

$$\text{Э} = 40,56 - 20,4 = 20,16 \text{ тыс. руб.}$$

В итоге проведения данного мероприятия положительный эффект будет определяться показателями, представленными в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка эффективности от применения программного обеспечения по рекрутингу в ООО НТК- «Сервис»

Показатель	До оптимизации
Экономия рабочего времени, дни	7,72
Экономия за счёт снижения трудоёмкости, чел	0,13
Экономия за счёт снижения оплаты труда	40,56
Экономический эффект от мероприятия	20,16

Кроме этого, проведение данного мероприятия будет способствовать повышению лояльности новых сотрудников. Так, если данный коэффициент составлял 1,4 %, то планируется данный коэффициент поднять как минимум в три раза, так как многие вопросы, которые были обозначены при проведении анкетирования сотрудников по результатам рекрутинговой деятельности, станут неактуальными.

Совершенствование подходов к обучению персонала с учётом индивидуальных потребностей каждого сотрудника и адаптации обучения к их профессиональным целям и задачам определяется внедрением временных учебных курсов. Данный вид обучения будет способствовать профессиональному развитию сотрудников через поддержку инициативы и обмен опытом.

Предусматривается прохождение данного вида обучения всеми категориями работников по основной и вспомогательной деятельности. Следует отметить, что в данном виде обучения участвуют работники и механического цеха. Для вновь принятых работников предусмотрено наставничество как использование практикоориентированного подхода к обучению. Проведение обучения по временным учебным курсам будет осуществляться раз в полугодие по программе в 120 часов при стоимости за час - 205 р.

Следовательно, прибавка к заработной плате наставника составит 4 100 (120 x 205 / 12) р. в месяц, а годовые затраты на программу обучения по данным курсам составят 49 200 р.

Исходя из коэффициента по приему, количество требующихся наставников в среднем будет составлять 3 человека, то общая сумма затрат по элементу наставничества при реализации программы временных учебных курсов составит 147 600 р. / год (таблица 9).

Таблица 9 – Затраты, связанные с проведением временных учебных курсов в ООО НТК- «Сервис»

Виды затрат	Стоимость за единицу, руб.	Количество единиц	Общая сумма затрат в год, руб.
Программа для тестирования по результатам обучения	37 200	1	37 200
Учебно-методический материал	29 000	-	29 000
Оплата за наставничество	49 200	3	147 600
Итого	-	-	213 800

В связи с тем, что ООО НТК- «Сервис» на обучение по повышению квалификации только по вновь принятым работникам в 2022 г. затратило 193 900 р., то экономия средств составит 46 300 р.

В целом по организации экономия средств на обучение составит 185 831 р. (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка эффективности от применения временных учебных курсов в ООО НТК- «Сервис»

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Сумма с учетом экономия	
			Руб.	%
Затраты на обучение, руб.	327 969	213 800	-185 831	-34,81

Кроме того, введение данного вида обучения в совокупности с использованием предложенного варианта прохождения адаптации на основе бригадного способа будет способствовать в положительную сторону изменению соответствующих показателей.

Расчёт эффективности от применения адаптационной программы в части экономии рабочего времени, возможно, рассчитать по формуле:

$$Э_{РВ} = C_{АД} \times Ч_{АД} \times П_{ВР}, \quad (4)$$

где $C_{АД}$ – средний срок адаптационного периода, дни;

$Ч_{АД}$ - численность персонала в адаптационном периоде, чел.;

$П_{ВР}$ - потери времени в адаптационном периоде.

ООО НТК- «Сервис» в 2022 г. приняло на работу 5 человек, срок адаптационного периода каждого работника составил в среднем 47 дней, потери рабочего времени – в среднем до 12 %. Проведя расчёты по формуле экономии рабочего времени в данный период для вновь принятых работников составляет 28,2 дня ($47 \times 5 \times 0,12$).

Для работников, которые будут проходить адаптационный срок при бригадном способе адаптации в механическом цехе организации в количестве 2 человек, экономия рабочего времени составит 11,28 дней ($47 \times 2 \times 0,12$)

Поэтому для программы адаптации с учётом использования бригадного способа работы экономия рабочего времени будет составлять 39,48 дней ($47 \times 7 \times 0,12$).

Расчёт эффективности от применения адаптационной программы в части условного высвобождения работника, возможно, рассчитать по формуле:

$$Ч_{\text{В}} = Э_{\text{РВ}} / В_{\text{Э}}, \quad (5)$$

где $В_{\text{Э}}$ - эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, дни.

Исходя из того, что в 2022 г. в ООО НТК- «Сервис» количество дней эффективного фонда рабочего времени составил 247 дней, то показатель условного высвобождения работника до оптимизации составит 0,11 (28,2 / 247), после проведения оптимизации 0,16 (39,48 / 247).

Проведенное мероприятие будет способствовать снижению затрат по фонду заработной платы, а, следовательно, сокращению размера себестоимости, что можно определить по формуле:

$$С = ЗП \times Ч \times К_{\text{Зп}}, \quad (6)$$

где $Зп$ – средний размер зарплаты одного работника в год, руб.;

$К_{\text{Зп}}$ – коэффициент начислений на зарплату.

При средней заработной плате работника в 2022 г. в размере 19,6 т. р. до процесса оптимизации с учётом существующих способов адаптации в ООО НТК- «Сервис» сумма затрат составляла 2,16 т. р. (19,6 x 0,11), после оптимизации – 3,14 т. р. (19,6 x 0,16).

Сводные показатели эффективности представленного мероприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка эффективности от применения адаптационной программы в ООО НТК- «Сервис»

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Сумма с учетом экономия	
			+ / -	%
Экономия рабочего времени, дни	28,20	39,47	11,27	39,96
Условное высвобождение работника, чел.	0,11	0,16	0,05	45,45
Снижение себестоимости за счет экономии по ФОТ, т. р. / чел	2,16	3,14	0,98	45,37

В результате применяемых мероприятий в части использования адаптационной программы эффективность будет определяться:

- повышением экономии рабочего времени - на 39,96 %;
- условным высвобождением работников – на 45,45 %, что будет способствовать снижению себестоимости за счёт экономии по фонду оплаты труда соответственно на 45,37 %.

Ещё одним из важных направлений совершенствования системы управления персоналом в ООО НТК – «Сервис» является внедрение программы мотивации сотрудников, которая, исходя из её цели и задач, привязана к результативности деятельности организации.

В данной части предлагается совершенствовать мотивацию сотрудников, занимающих основной деятельностью – оказанием транспортных услуг.

Исходная информация для расчёта годового экономического эффекта приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка эффективности материального стимулирования на основе изменения формы оплаты труда

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение	
			+ / -	%
Количество рейсов	4	5	1	25,00

Продолжение таблицы 12

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение	
Фактическая загруженность транспортного средства в день	480	500	20	4,17
Стоимость пробега за км, руб.	2 479	2 411	-68	-2,74
Затраты на топливо парка (21 авто), тыс. руб.	12 862	12 506	-356	-2,77
Затраты на проведение ремонтных работ	1 926	1 855	-71	-3,69
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	1489,6	1541,1	51,5	3,46
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	1924	2068	144	7,48

В настоящее время для получения дополнительной оплаты труда используют загрузку транспортного средства до 20 %, что способствует увеличению стоимости пробега за км. При норме загрузке до 100 л, транспортным средством расходуется 5,6 л / км дизельного топлива. При максимальной загрузке до 120 л расход топлива на км увеличивается до 7,2 л / км. Следовательно, стоимость одной грузоперевозки при стоимости дизельного топлива 61,5 р. за литр возрастает. Поэтому размер затрат на топливо до процесса оптимизации составлял 12 862 т. р. в год, после оптимизации – 12 506 т. р. в год. Затраты на проведение ремонтных работ сократятся, по мнению экспертов на 3,7 %.

Дополнительные затраты на материальное стимулирование работника, при условии, что обслуживание пятого рейса увеличится на 50 %, составят в р.

В результате проведения данного мероприятия заработная плата работников транспортного хозяйства увеличится с 19,6 т. р. до 22,05 т. р., то есть на 12,5 %.

В результате проведения мероприятия объем выручки в расчёте на одного работника вырастет на 1,7 %. Следовательно, представленные рекомендации в части материального стимулирования рабочих являются экономически обоснованными.

В результате представленных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом изменятся показатели, характеризующие результативность деятельности организации (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО НТК- «Сервис»

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение	
			+ / -	%
Выручка, тыс. руб.	146202	148687	2485	1,70
Себестоимость, тыс. руб.	146658	146 076	-582	-0,40
за счет снижения затрат на подбор персонала	-	-20,16	-	-
За счёт снижения затрат на обучение	-	-185,83	-	-
За счёт снижение затрат на адаптационный период	-	-0,98	-	-
За счёт проведения мероприятия по мотивации сотрудников	-	-375,5	-	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	-456	2 611	3067	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	388	1086	698,4	180,00
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1929,71	1956,41	26,70	1,38
Рентабельность персонала,	5,11	14,29	9,18	179,74
Рентабельность продаж, %	-0,31	1,76	2,07	-
Рентабельность производства, %	-0,31	1,79	2,10	-

В результате применения комплекса мероприятий результативность деятельности организации повысилась. Показатель выручки повысился на 1,7 %, Себестоимость сократилась на 0,40 %, что привело к положительному значению валовой прибыли.

Эффективности использования персонала в организации повысилась о чём свидетельствует рост производительности труда на 1,38 %

Рентабельность персонала выросла на 9,18 (179,74 %), рентабельность продаж – на 2,07 %, рентабельность производства – на 2,10 %.

Результаты проведенных расчетов эффективности представленного комплекса мероприятий, позволяют повысить эффективность не только системы управления персоналом, но и результативность производства. Поэтому в таблице 14 необходимо резюмировать результаты реализации мероприятий.

Таблица 14 – Экономическая и социальная эффективность проведенных мероприятий с целью совершенствования системы управления персоналом в ООО НТК- «Сервис»

Мероприятие	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Улучшение элементов рекрутинговой деятельности	Сокращение затрат на поиск и подбор специалистов; высвобождение рабочего времени специалиста отдела кадров	Повышение лояльности новых сотрудников; улучшение общей работы отдела кадров
Оптимизация системы мотивации и стимулирования персонала	Повышение производительности труда; рост финансовых показателей деятельности организации; повышение рентабельности использования персонала	Стабилизация микроклимата в коллективе; рост благосостояния работников
Совершенствование подходов к процессу обучения персонала	Формирование у сотрудников необходимых компетенций; повышение профессионального уровня и общей эффективности работы	Улучшение взаимодействия между сотрудниками; повышение мотивации сотрудников и их приверженности организации
Совершенствование адаптации вновь принятого персонала	Более быстрое и эффективное включение новых сотрудников в работу в бригаде; рост финансовых показателей и экономия ресурсов	Снижение уровня стресса и беспокойства, связанных с новой работой; улучшение их удовлетворенности от работы в организации

Следовательно, данная система мероприятий позволяет улучшить элементы рекрутинговой деятельности, оптимизировать систему мотивации и стимулирования персонала, подходы к получению дополнительных профессиональных знаний, а также адаптации вновь принятого персонала.

Выводы по третьему разделу:

- с целью совершенствования отдельных элементов рекрутинговой деятельности предлагается оптимизировать систему отбора персонала путем автоматизации на основе программного обеспечения Хантфлоу. Данное направление позволит сократить затраты и рабочее время на поиск и подбор специалистов; повысить качество подборки специалистов и улучшить общую работу отдела кадров;
- совершенствование подходов к обучению персонала рекомендуется построить на основе внедрения временных учебных курсов. Данный вид обучения будет способствовать профессиональному развитию сотрудников через поддержку инициативы и обмен опытом, а также снижению издержек на обучение;
- совершенствование процесса адаптации вновь принятых сотрудников направлен на помощь новому сотруднику успешно начать свою работу в организации, снизить стресс и неопределенность, связанные с началом новой работы, и быстрее стать продуктивным членом команды, используя бригадный процесс работы;
- совершенствование системы управления персоналом в ООО НТК – «Сервис» на основе программы мотивации сотрудников позволит обеспечить реализацию производственной цели и задач, на основе использования сдельно-премиальной системы оплаты труда;
- в результате использования комплекса представленных мероприятий будет обеспечено повышение эффективности использования труда.

Заключение

Система управления персоналом представляет собой одну из основных систем управления в деятельности организации, для которой характерно проведение на взаимосвязанной основе организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на эффективное использование персонала и достижение поставленных целей.

Анализ основных организационно-экономических показателей показал, что деятельность организации является эффективной, однако в отчётном периоде отмечается снижение финансовых результатов и эффективности использования основного капитала.

Анализ обеспеченности персоналом показал, что в ООО НТК- «Сервис», в основном, используется мужской труд, задействованы работники в большей мере в возрасте 30-40 лет, со специальным средним и высшим образованием, с опытом работы в данной организации до пяти лет.

Анализ показателей движения персонала показал, что для ООО НТК- «Сервис» характерна стабильность в численном составе персонала, так как коэффициент постоянства достаточно высокий и его значение увеличивается последовательно на 0,03 %.

Отмечается весьма низкое значение коэффициента текучести персонала, значение которого за 2021-2022 гг. сократилось на 0,04 и установилось на уровне 2020 г.

Коэффициент по приему имеет низкое значение, но оно за 2020-2021 гг. увеличилось на 0,01, за истекший период – на 0,06.

Анализ системы управления персоналом ООО НТК- «Сервис» показал, что данная система подлежит совершенствованию путем проведения мероприятий, позволяющие улучшить элементы рекрутинговой деятельности, оптимизировать систему мотивации и стимулирования персонала, подходы к получению дополнительных профессиональных знаний, а также адаптации вновь принятого персонала.

С целью совершенствования отдельных элементов рекрутинговой деятельности предлагается оптимизировать систему отбора персонала путем автоматизации на основе программного обеспечения Хантфлоу. Данное направление позволит сократить затраты и рабочее время на поиск и подбор специалистов; повысить качество подборки специалистов и улучшить общую работу отдела кадров.

Совершенствование подходов к обучению персонала рекомендуется построить с учётом индивидуальных потребностей каждого сотрудника и адаптации обучения к их профессиональным целям и задачам организации на основе внедрения временных учебных курсов. Данный вид обучения будет способствовать профессиональному развитию сотрудников через поддержку инициативы и обмен опытом, а также снижению издержек на обучение.

Совершенствование процесса адаптации вновь принятых сотрудников направлен на помощь новому сотруднику успешно начать свою работу в организации, снизить стресс и неопределенность, связанные с началом новой работы, и быстрее стать продуктивным членом команды, используя бригадный процесс работы.

Совершенствование системы управления персоналом в ООО НТК – «Сервис» на основе программы мотивации сотрудников позволит обеспечить реализацию производственной цели и задач, привязав её к результативности деятельности организации на основе использования сдельно-премиальной системы оплаты труда.

В результате использования комплекса представленных мероприятий будет обеспечено повышение эффективности использования труда персонала, а также финансовых показателей деятельности организации.

Список используемой литературы

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2023. 381 с. URL: <https://urait.ru/bcode> (дата обращения: 11.07.2023).
2. Баркова С. А., Зубкова В. И. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 183 с.
3. Воденко К.В., Самыгин С.И., Абазиева К.Г. Управление персоналом. М.: ИТК Дашков и Ко, 2019. 374 с.
4. Генкин Б. М., Глухова А. В., Дуракова И. Б. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография. М.: ИНФРА-М, 2022. 290 с.
5. Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 270 с.
6. Горина М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15-22.
7. Горленко О. А. Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2023. 217 с. URL: <https://urait.ru/bcode> (дата обращения: 12.07.2023).
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК) [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.11.1994 (в ред. 14.04.2023) // Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023).
9. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
10. Дорофиенко В. В., Комар Ю. М., Комар С. Ю., Токарева В. И. Управление персоналом: Графическое моделирование: учеб. пособие. Донецк: ДонДУУ, 2018. 266 с.

11. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2022. 570 с.
12. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 168 с.
13. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник. М. Юрайт, 2023. 695 с.
14. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 12.12.1993 (ред.01.07.2020) Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023)
15. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Юрайт, 2023. 216 с. URL: <https://urait.ru/bcode/518965> (дата обращения: 11.07.2023).
16. Корнеев И. К., Пшенко А. В., Машурцев В. А. Документирование управленческой деятельности: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2023. 438 с. URL: <https://urait.ru/bcode/523610> (дата обращения: 14.07.2023).
17. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: уч. пособие. К. : Кондор, 2020. 296 с.
18. Лапшова О. А. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2023. 406 с
19. Латфуллина Г. Р., Громовой О. Н., Райченко А. В. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 291 с. (URL: <https://urait.ru/bcode/531024> (дата обращения: 14.07.2023)).
20. Литвинюк А.А., Бабынина Л.С., Иванова-Швец Л.Н. Современные технологии управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2023. 220 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863127> (дата обращения: 06.07.2023).
21. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учеб. пособие для вузов. М.: Юрайт, 2021. 191 с.

22. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 451 с. URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 10.07.2023).

23. О коммерческой тайне [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ (ред. 14.07.2022) Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023).

24. О персональных данных [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. 14.07.2022) Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023)

25. Об утверждении профессионального стандарта Специалист по управлению персоналом [Электронный ресурс]: Приказ от 9 марта 2022 г. № 109н Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023)

26. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Петропавловская А.В. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 575 с.

27. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью НТК-«Сервис»[Электронный ресурс] // URL: <https://checko.ru/company/ntk-servis> (дата обращения: 10.07.2023).

28. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: 2019. 402 с.

29. Резник С. Д., Игошина И.А. Карьерный менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 237 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948213> (дата обращения: 05.07.2023).

30. Селентьева Д.О., Зиганшина Д.Г. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. СПб.: БГТУ, 2018, №10 С. 81-86

31. Стрельцов Д.И., Морозова Н.Н., Федоркова А.В. Понятие и задачи современной системы управления персоналом // Форум молодых ученых 2021. №2 (54). С. 215-223

32. Третьяков О. В. Мотивационные аспекты формирования системы развития управленческого персонала компании в условиях цифровизации. Сборник статей. // М. : Московский экономический журнал, 2021, №8. С. 418-438. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-8-2021-11> (дата обращения: 10.07.2023).

33. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК). [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197 (ред. от 13.06.2023). Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.07.2023)

34. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. М.: Юрайт, 2021. 467 с.

35. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: КноРус, 2023. 347 с.

Приложение А

Бухгалтерская отчетность

Таблица А.1 – Бухгалтерская отчетность

Бухгалтерский баланс за 2022 г.

Организация: ООО нефтяная торговая компания «Сервис»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Деятельность автомобильного грузового транспорта
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
 ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.
 Местонахождение (адрес): 461046, Оренбургская область, Бузулук г.,
 Промышленная ул., 1А, офис 2

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата	31.12.2022
по ОКПО	79971103
ИНН	5649006075
по ОКВЭД	52.29
по ОКОПФ / ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.3.	Основные средства	1150	4 524	729	2 253
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.7.	Финансовые вложения	1170	-	-	-
4.19.	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
4.3.1.	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	4 524	729	2 253
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.5.	Запасы	1210	6 573	5 886	4 300
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
4.6.	Дебиторская задолженность	1230	-	-	-
4.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
4.8.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 615	727	969
4.9.	Прочие оборотные активы	1260	45 929	34 202	28 805
	Итого по разделу II	1200	54 117	40 815	34 074
	БАЛАНС	1600	58 641	41 545	36 326

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
4.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	12	12	12
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
4.11.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
4.12.	Резервный капитал	1360	-	-	-
4.13.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11 964	11 716	10 481
	Итого по разделу III	1300	11 976	11 728	10 493
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1410	2 330	15 114	7 695
4.19.	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	1
	Итого по разделу IV	1400	2 330	15 114	7 696
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1510	11	11	1954
4.17.	Кредиторская задолженность	1520	44 324	14 692	16 183
4.18.	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	44 335	14 703	18 137
	БАЛАНС	1700	58 641	41 545	36 326

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

	Форма по ОКУД	Коды
Организация: ООО «Нефтяная торговая компания «Сервис»	Дата	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	31.12.2021
Вид деятельности Деятельность автомобильного грузового транспорта	ИНН	79971103
Организационно-правовая форма / форма собственности: ООО / частная	по ОКВЭД	5649006075
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКОПФ / ОКФС	52.29
	по ОКЕИ	12300
		384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
4.22.	Выручка	2110	134472	118472
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(133341)	(121854)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1131	(3382)
4.23.	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1131	(3382)
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(155)	(160)
4.24.	Прочие доходы	2340	1128	290
4.24.	Прочие расходы	2350	(696)	(532)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1408	(3784)
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(49)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1359	-3784

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

Организация: ООО Нефтяная торговая компания «Сервис»

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид деятельности Деятельность автомобильного грузового транспорта

Организационно-правовая форма / форма собственности:

ООО / частная

Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды
Дата	0710001
по ОКПО	31.12.2022
ИНН	79971103
по ОКВЭД	5649006075
по ОКОПФ /	52.29
ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
4.22.	Выручка	2110	146202	134472
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(146658)	(133341)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(456)	1131
4.23.	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	82 835	112 956
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(241)	(155)
4.24.	Прочие доходы	2340	1703	1128
4.24.	Прочие расходы	2350	(521)	(696)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	485	1408
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(97)	(49)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	388	1359