

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

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

на тему: Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя (на примере ООО «Альфа-Мост»)

Обучающийся

М.С. Фролова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Название выпускной квалификационной работы «Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя».

В данной работе рассматриваются теоретические и практические вопросы, разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя, на примере Общества с ограниченной ответственностью «Альфа-Мост».

Структура данной работы выглядит следующим образом:

Первый раздел отражает теоретические основы понятия бренд компании работодателя.

Во втором разделе содержится характеристика рассматриваемой организации, анализируется процесс создания и продвижения бренда в ООО «Альфа-Мост» и выявляются проблемы.

В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию продвижения бренда ООО «Альфа-Мост» и доказывается его экономическая эффективность. Также описан возможный эффект от применения рекомендаций.

Работа выполнена на 73 страницах с использованием 31 источников, содержит 27 таблиц, 24 иллюстрации, 2 приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты бренда компании-работодателя.....	1
1.1 Понятие и сущность бренда компании как работодателя .....	1
1.2 Процесс формирования бренда компании-работодателя .....	13
2 Анализ деятельности компании и бренда компании как работодателя .....	16
2.1 Общая характеристика компании и анализ ее деятельности.....	16
2.2 Анализ развития компании и сформированного бренда компании как работодателя .....	29
3 Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя .....	47
3.1 Мероприятия по улучшению бренда компании-работодателя .....	47
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	57
Заключение .....	59
Список используемых источников.....	61
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Альфа-Мост» .....	64
Приложение Б Показатели финансовых результатов ООО «Альфа-Мост» .	66

## Введение

В современном менеджменте организация рассматривается как открытая социальная система, которая осуществляет свою деятельность в динамичной среде. В постоянно изменяющихся условиях внешней и внутренней среды перед организацией стоит множество задач, которые требуют быстрого и адекватного реагирования. Поскольку персонал выступает важнейшим ресурсом организации, управление им позволяет быстрее достигать цели и приспосабливаться к изменениям среды.

Компания всегда нацелена на снижение своих расходов, в том числе и на поиск работников на рынке труда. Для этого компании-работодатели могут пользоваться различными инструментами, в том числе и брендом работодателя. Бренд работодателя как нематериальный инструмент на рынке труда возник относительно недавно, но в настоящее время является одним из наиболее эффективных средств повышения привлекательности организации как места работы в глазах потенциальных работников. В современных условиях выстраивание привлекательного имиджа, хорошей репутации как организации-работодателя становится для компаний такой же важной бизнес-задачей, как получение прибыли, повышение эффективности деятельности и т.д. В связи с этим изучение темы улучшение бренда-работодателя на рынке труда является актуальной и подлежит рассмотрению.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя [30].

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты бренда компании-работодателя;
- провести анализ деятельности компании и бренда компании как работодателя;

– разработать мероприятия, улучшающие бренд компании-работодателя.

Объектом исследования является организация ООО «Альфа-Мост».

Предметом исследования является бренд компании-работодателя ООО «Альфа-Мост».

Практическая значимость работы состоит в том, что выработаны практические предложения по совершенствованию бренда компании-работодателя.

Методическую основу выпускной квалификационной работы составили методы структурно-функционального, нормативно-правового, статистического анализа, методология системного анализа, а также элементы системного подхода [29].

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка использованных источников.

# **1 Теоретические аспекты бренда компании-работодателя**

## **1.1 Понятие и сущность бренда компании как работодателя**

Важная роль в приобретении и удержании известности организации на рынке в современных условиях отводится ее бренду. Исторически возникновение бренда связано защитой прав потребителя. Логотип компании выступал гарантией определенного качества товара, покупатель, видя логотип на продукте, предъявлял к нему определенные ожидания, что позволяло увеличивать стоимость данного товара [2].

В настоящее время не существует точного определения понятия «бренд» в связи с тем, что, как любое сложное понятие, данный термин находит разное отражение в трудах отечественных и зарубежных авторов. Кроме того, понятие бренда постоянно эволюционирует, изменяясь в ходе общественного развития [1].

Существующее множество определений бренда можно разбить на три большие группы в зависимости от степени «виртуализации» самого понятия (рисунок 1).

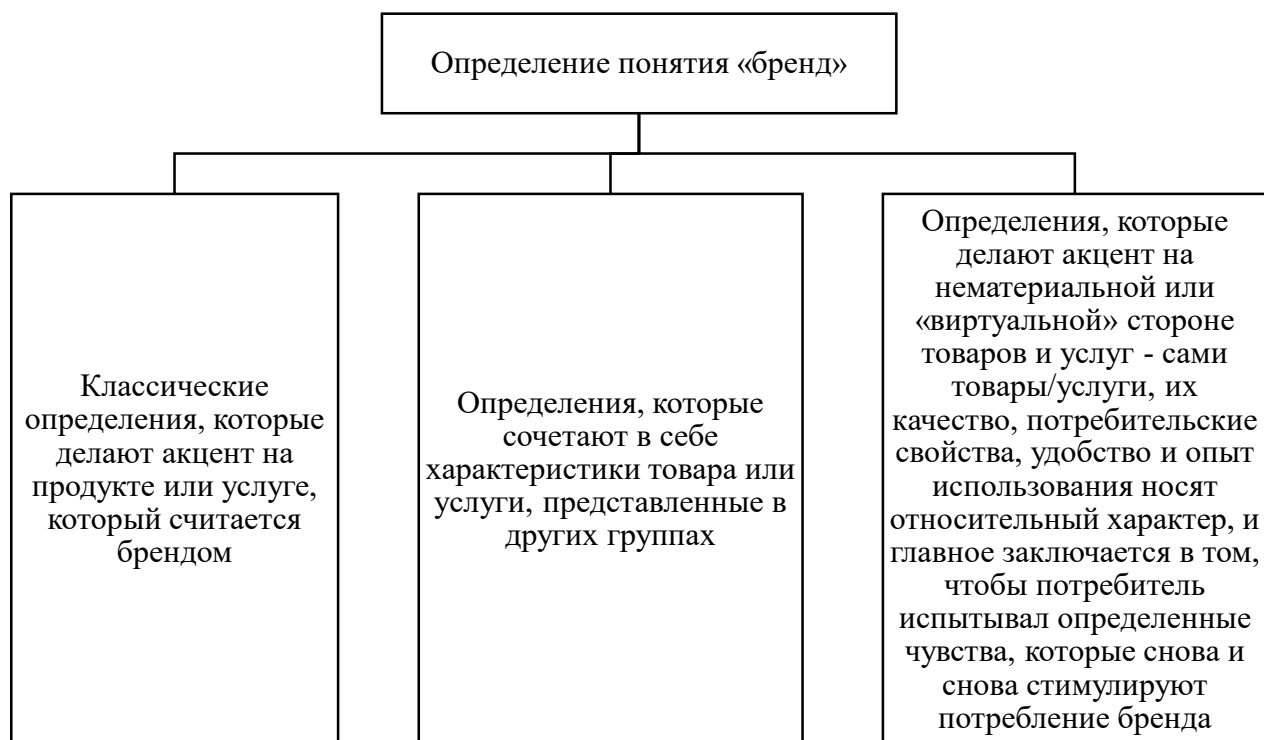


Рисунок 1 - Классификация определений понятия «бренд» [5]

К первой группе определений понятия «бренд» принадлежит определение Американской маркетинговой ассоциации, согласно которому бренд представляет собой «название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров и услуг производителя или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов» [20].

В основе данного определения лежит история возникновения самого термина «бренд», корни которого лежат в средневековой практике клеймения скота и работе ремесленников. Такая маркировка товаров позволяла ремесленнику подчеркивать высокое качество своих изделий и назначать за него соответствующую цену [3].

В другую группу определений бренда входят такие определения, в которых нет упоминания товара (услуги). Например, определение понятия «бренд» на сайте [www.brandmanagement.ru](http://www.brandmanagement.ru): «бренд – это обещание обеспечить

желаемые переживания» [31]. В данном случае главным требованием к бренду становятся переживания клиента, а не качество товара (услуги).

Между рассмотренными группами определений находится группа определений бренда, которые пытаются учесть материальные и нематериальные его составляющие. Согласно определению Дэвида Огилви, бренд – «это неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, который он производит на потребителей, и результатом их опыта в использовании брэнда» [17].

Можно сделать вывод, что брендом является не любой товарный знак, а только самый успешный [4].

Еще одно определение бренда дается Петербургской школой связей с общественностью в учебнике «Основы пиарологии»: «бренд – это комплекс представлений потребителя о торговой марке, включающей в себя набор стереотипов, символов и эмоциональных ощущений» [12]. В данном определении делается акцент на то, как потребитель воспринимает бренд.

В российском законодательстве понятие «бренд» не закреплено, но используется термины «фирменное наименование», «товарный знак и знак обслуживания» [2, ч. 4].

Д. Аакер ввел понятие «сильный бренд», который превосходит все остальные бренды и обладает рядом характеристик, представленных на рисунке 2 [6].





Рисунок 2 - Характеристики сильного бренда [5]

Бренд-менеджер должен создавать и развивать бренд, который впоследствии компенсирует все затраты на него. Наличие у компании сильного бренда в настоящее время является залогом успешного ведения бизнеса [7].

Долгое время понятие «бренд» использовалось только по отношению к товарам и услугам, но в 1990 году Саймон Бэрроу предложил использовать маркетинговые инструменты для решения вопросов в сфере управления персоналом, что стало началом развития HR-брендинга [8].

Сам термин «бренд работодателя» появился в 1996 году в работе Т. Амблера и С. Бэрроу, которые дали следующее определение: «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» [31].

В качестве основной цели бренда работодателя можно выделить привлечение нужных организации работников с рынка труда, а также удержание имеющихся работников, представляющих для организации определенную ценность [9].

Бренд работодателя определяется имиджем и репутацией организации, тем впечатлением, которое она создает среди своих существующих и потенциальных сотрудников. В свою очередь, репутация компании-работодателя складывается из ее действий по отношению к своим сотрудникам: какие условия труда и оплаты труда она предлагает, какие отношения складываются в коллективе, в том числе между руководством и подчиненными, какие у сотрудников в данной организации есть возможности для профессионального развития и других факторов [10].

Существующие определения бренда работодателя отражены на рисунке 3 [13].

Из рисунка 3 видно, что единое определение бренда работодателя отсутствует в научной литературе. Но в целом, все авторы сходятся, что бренд работодателя представляет собой образ организации, набор ценностных предложений, которые организация предлагает работникам и которые делают ее привлекательной в их глазах [11].

Тульчинский Г.Л.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Суть предложения работодателя, о котором сообщается внутри компании и снаружи</li> </ul>
Армстронг М., Тейлор С.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образ хорошего работодателя, который предлагает организация</li> </ul>
Russian Food & Drinks Market: Исследования «Агентства Контакт»: Employer brand на российском рынке.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлекательность компании как работодателя в глазах действующих сотрудников, соискателей, клиентов и журналистов</li> </ul>
Berthon P., Ewing M., Nah L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Передача сообщений компанией текущему и потенциальному персоналу о том, что это привлекательное место работы</li> </ul>
Mangold W.G., Miles S.J.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имидж организации, ассоциируемый с ее уникальностью как работодателя</li> </ul>
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имидж компании в глазах ее членов и потенциальных сотрудников, понимание, что значит работать в компании, включая осязаемые (зарплату) и неосязаемые (культура и ценности) факторы</li> </ul>
Gronlund J.K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Набор атрибутов и качеств, которые отличают организацию, обещая людям особенные возможности трудовой деятельности</li> </ul>
Осовицкая Н.А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• образ компании как хорошего места работы;</li> <li>• набор различных выгод, приобретаемых сотрудником;</li> <li>• способ, которым организация формирует свою идентичность</li> </ul>
Backhaus K., Tikoo S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс построения узнаваемой и уникальной идентичности работодателя</li> </ul>
Elevens F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутреннее и внешнее продвижение образа того, что делает фирму отличной и желаемой как работодателя</li> </ul>

Рисунок 3 – Определения бренда-работодателя [15]

Основные черты бренда работодателя представлены на рисунке 4.

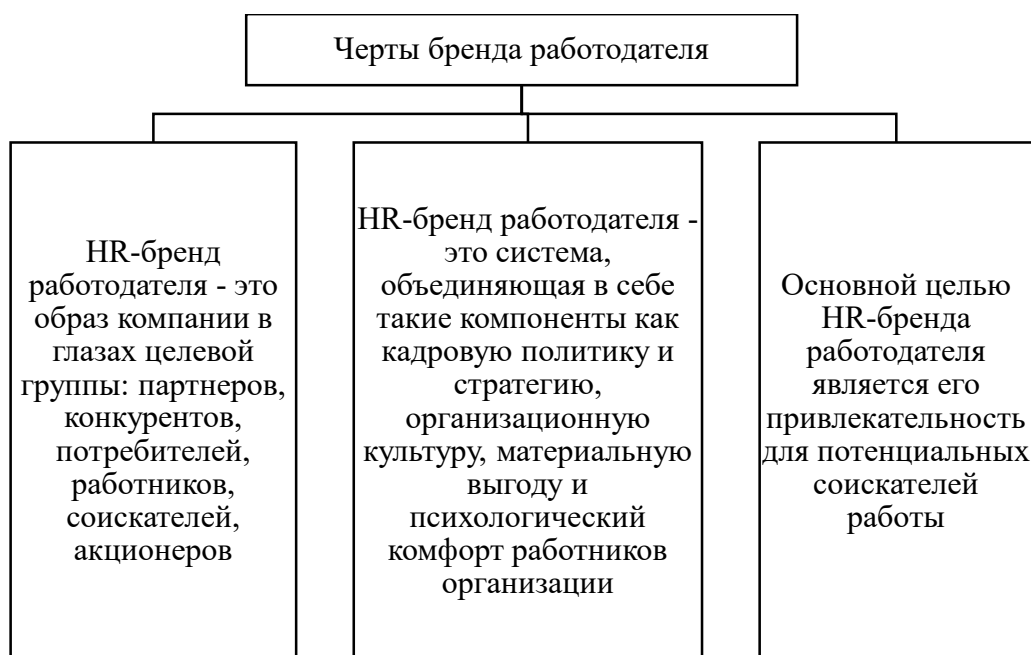


Рисунок 4 – Основные черты бренда работодателя [23]

Создание и развитие бренда работодателя происходит в процессе брендинга – управления брендом. Выделяют внешний и внутренний HR-брендинг. Носители внешнего брендинга – это имя, логотип, символика организации по отношению к потенциальным работникам. Объекты внутреннего брендинга работодателя – работники организации, которые имеют определенную информацию и опыт работы в данной организации. Целью внешнего брендинга является привлечение потенциальных работников в организацию, целью внутреннего брендинга выступает удержание уже существующих работников.

Формирование внутреннего бренда работодателя начинается с изучения лояльности персонала, что позволяет определить основные факторы привлекательности организации как места работы. Также такое исследование позволяет корректировать системы подбора, адаптации и мотивации, обучения персонала таким образом, чтобы организация

становилась более привлекательной в глазах работников, как настоящих, так и потенциальных [14].

Лояльно настроенные к организации сотрудники работают с большим удовольствием и не собираются менять место работы, работают с большей производительностью и отдачей [15].

Можно выделить три составляющие преданности сотрудников, для формирования каждой из которых необходимы определенные условия (рисунок 5).

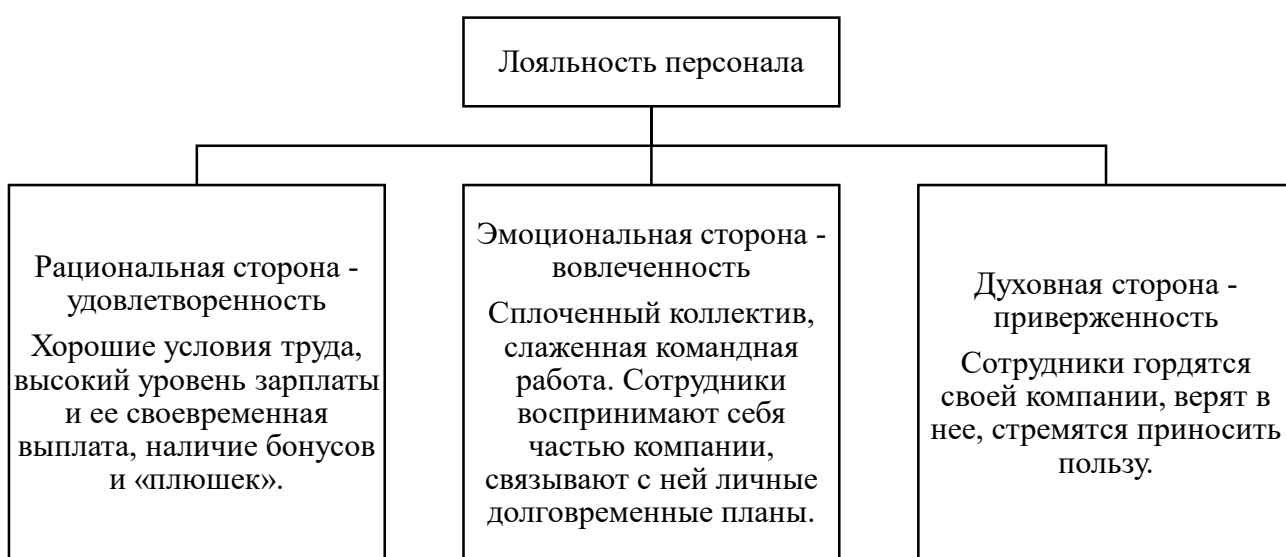


Рисунок 5 – Составляющие лояльности персонала [11]

Каждый работник имеет свои мотивы для формирования лояльности и приверженности к организации. Каждой организации важно иметь в своем штате лояльных сотрудников, поэтому руководство и кадровая служба должны прикладывать все возможные усилия для формирования лояльности своих сотрудников. Важно учитывать все возможные факторы, которые могут формировать преданность сотрудников данной организации [16].

Для оценки лояльности персонала применяют различные методики. Первым методом является наблюдение. Наблюдение за персоналом в процессе работы, совместных праздников или в условиях стресса позволяет

сделать выводы о лояльности сотрудников, а также выявить причины, которые могут снижать или повышать лояльность персонала.

Еще одним методом оценки лояльности персонала является технология мониторинга настроения [7]. Работник входит в систему, обозначает свое настроение и кратко комментирует свое настроение. Благодаря такому мониторингу, руководство и кадровая служба организации может видеть график поведения каждого сотрудника организации, что позволяет оценить лояльность персонала.

Также к методам оценки лояльности персонала является оценка текучести кадров. Показатель важно оценивать в динамике за определенный период, сравнивать со средними показателями в своей отрасли.

Ещё к методам оценки лояльности персонала можно отнести опросы и анкетирование. В процессе анкетирования работнику предлагается ответить на определенные вопросы, оценить их ответ на определенное число баллов.

Анкетирование можно проводить как для сотрудников, поступающих на работу, так и для сотрудников, которые увольняются.

Другим методом является оценка лояльности по шкале Терстоуна, которая позволяет оценить любую социальную установку, актуальную именно для конкретной организации. Каждое суждение сотрудник должен оценить по определенной балльной шкале [18].

Следующим методом является метод проективных вопросов для оценки лояльности персонала. Суть данного метода попросить сотрудников ответить на определенные вопросы, которые задаются в достаточно быстром темпе, чтобы опрашиваемый отвечал то, что первое приходит в голову. Примеры таких вопросов представлены на рисунке 6.

метод проективных  
вопросов для оценки  
лояльности персонала

- Почему люди ходят на работу?
- Как вы считаете, от чего зависит качество работы?
- Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы с ним хорошо работалось?
  - Как достичь успеха?
- Какие условия должны быть созданы для хорошего сотрудника, чтобы он работал еще лучше?
  - Что такое идеальный коллектив?

Рисунок 6 – Метод проективных вопросов для оценки лояльности персонала [9]

Еще один метод оценки лояльности персонала – проведение интервью с сотрудниками. Для реализации данного метода всех сотрудников делят на группы в зависимости от стажа работы в организации. Затем выбирают по несколько представителей из каждой группы и проводят с ними интервью. В ходе такого интервью можно выявить, что сотрудникам нравится в коллективе, а что их напрягает, какие возможности сотрудник видит в данной организации для своего развития [19].

Также для оценки лояльности персонала используют тестирование. Тесты могут использоваться как готовые, так и разработанные специально для данной организации.

Одна из таких методик – шкала организационной лояльности Джона Мейера и Натали Алэн. Методика, предложенная Д. Мейером и Н. Алэн, представляет собой трехкомпонентную модель по восемь вопросов в каждой группе. Для обозначения компонентов данной модели были использованы термины аффективная, продолженная и нормативная лояльность.

Еще одна методика тестирования - шкала измерения лояльности персонала предприятия Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой.

Также для оценки лояльности персонала используют индекс чистой лояльности сотрудников eNPS (employee Net Promoter Score). Индекс eNPS дает оценку степени удовлетворенности работника своей работой в организации. Удовлетворенность работой оценивается, исходя из того, порекомендует ли сотрудник данную организацию своему кругу общения.

После проведения анкетирования экспертами выполняется анализ полученных результатов. Выделяются следующие группы сотрудников (рисунок 7) [21].

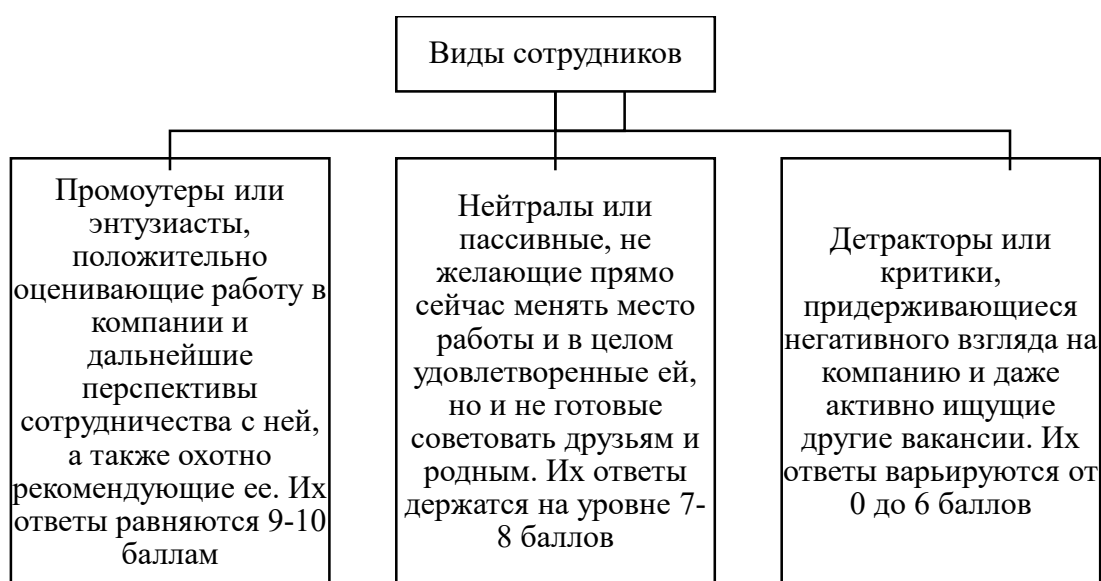


Рисунок 7 – Виды сотрудников организации по типам лояльности персонала [10]

Основные инструменты внешнего и внутреннего HR-брендинга представлены на рисунке 8 [22].

Сформированный внутренний бренд работодателя во многом определяет стратегию внешнего HR-брендинга, ориентированного на потенциальных работников организации. Основными целями внешнего HR-брендинга являются поиск квалифицированных специалистов, которые отвечают запросам организации, а также формирование имиджа организации на рынке труда как привлекательного и престижного места работы.





Рисунок 8 – Инструменты внешнего и внутреннего HR-брендинга [23]

В основе HR-брендинга лежит формирование EVP (Employee Value Proposition) – ценностного предложения для тех категорий работников, которые организация желает видеть в своем штате [21].

EVP работает на следующие факторы:

- фактор привлечения: человек желает работать в данной организации;
- фактор вовлеченности: человек желает работать эффективно и результативно, приносить пользу себе и организации;
- фактор удержания: человек желает остаться в данной организации надолго и построить в ней карьеру [24].

Процесс создания бренда работодателя складывается из нескольких этапов (рисунок 9).

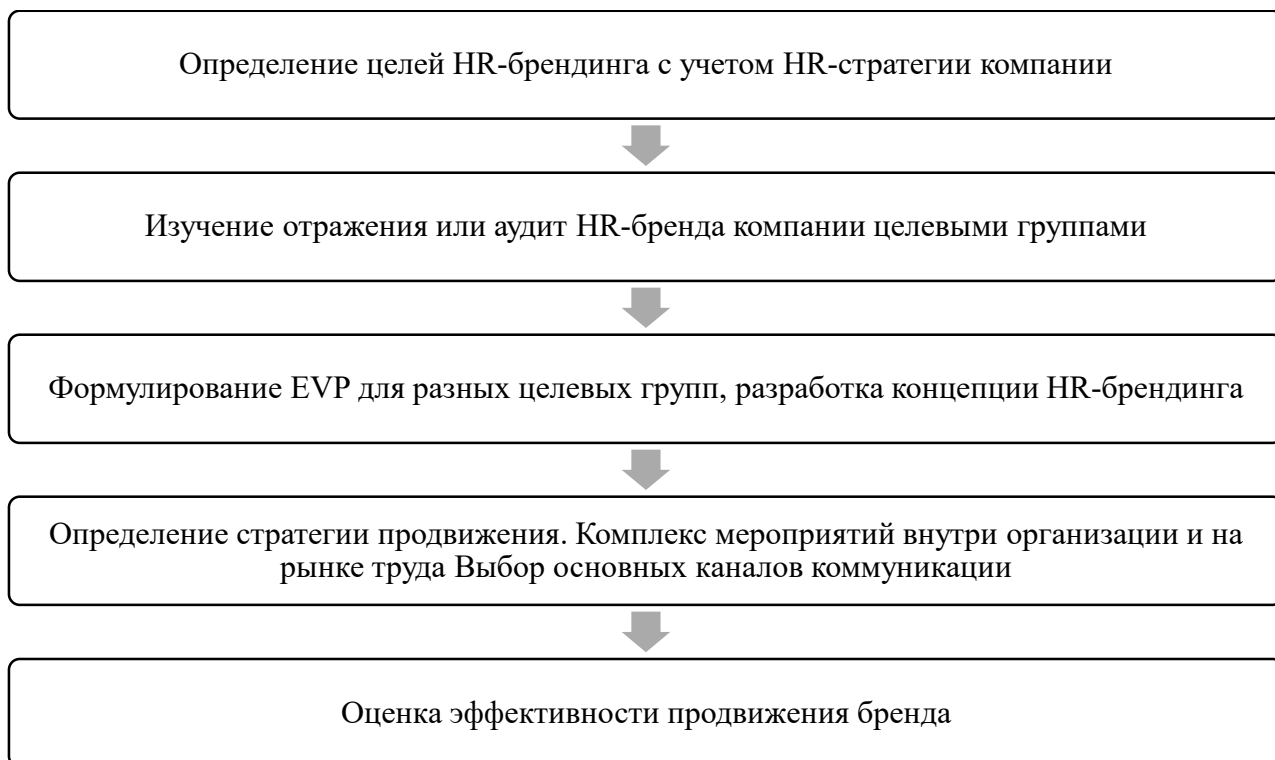


Рисунок 9 – Этапы создания бренда работодателя [23]

## 1.2 Процесс формирования бренда компании-работодателя

Процесс HR-брендинга начинается с определения его целей, которые выбираются в соответствии со стратегией управления персоналом. Стратегия управления персоналом, в свою очередь, тесно связана с общей стратегией развития компании, которая подстраивается под показатели общей стратегии развития и стратегические цели организации. Поскольку целью коммерческой организации является прибыль, то любая стратегия должна быть нацелена на финансовый успех [25].

Стратегия управления персоналом является главным направлением формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации. Именно такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей стратегии развития предприятия.

На следующем этапе проводятся исследования текущего положения в организации и состояния бренда работодателя в настоящий момент.

Для внешнего исследования привлекаются специалисты отрасли, в которой работает организации, чтобы выяснить позиции бренда работодателя на рынке труда, его популярность, положении организации в сравнении с конкурентами.

Также такие исследования помогают определить, как соискатели видят идеального работодателя, на какие условия работы они рассчитывают. Это поможет в дальнейшем определить, чем можно привлечь тех специалистов, которые нужны организации [26].

Полученные сведения помогают сформировать непосредственно ценностное предложение, то есть те условия работы, которые работодатель будет предлагать потенциальным и уже действующим сотрудникам.

Как показывают опросы, важнейшим фактором выбора компании является уровень заработной платы. Но также немаловажны и такие факторы, как возможности для профессионального роста, комфортные условия труда, возможности обучения, удобный график работы, наличие льгот и т.д. Согласно трудовому законодательству, организация должна обеспечить всем своим работникам справедливые условия труда, достойный уровень заработной платы, возможности на продвижение по работе [1, ст. 2].

После формирования ценностного предложения организация должна заняться продвижением бренда работодателя, то есть сделать так, чтобы потенциальные кандидаты узнали о данной организации и захотели в ней работать. На данном этапе выбираются каналы коммуникации, которые должны быть эффективными. В современном мире это чаще всего сеть Интернет: сайт организации, различные страницы в социальных сетях. Но также могут использоваться и ярмарки вакансий и т.д.

Для оценки результатов брендинга работодателя используют специальные показатели (рисунок 10) [27].

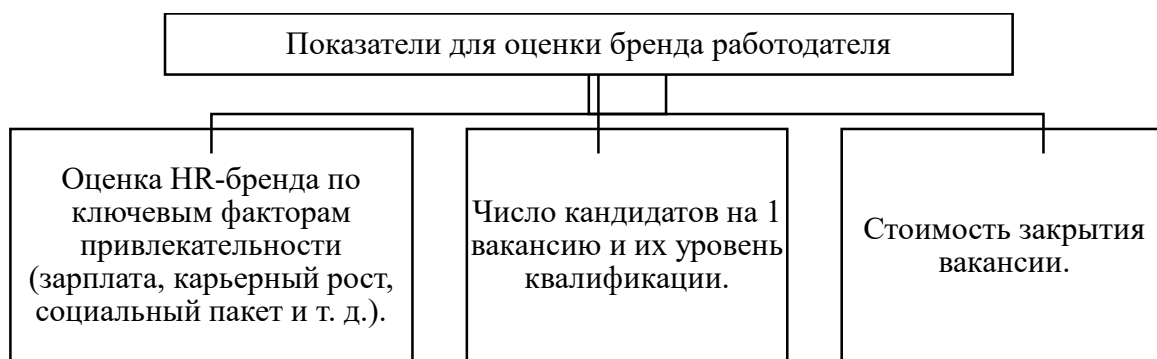


Рисунок 10 – Показатели для оценки бренда работодателя

Также необходимо проводить опросы внутри организации среди ее сотрудников, анализируя их удовлетворенность работой в компании, текучесть кадров, уровень лояльности и т.д. Изучаются также причины увольнения сотрудников.

Итак, понятие «бренд работодателя» пришел в кадровый менеджмент из маркетинга и означает образ организации, который складывается в глазах существующих и потенциальных работников. Чтобы сделать свой бренд успешным, организация должна предлагать работникам привлекательные условия труда, которые выгодно бы отличали ее от конкурентов. Это позволяет организациям привлекать и удерживать наиболее квалифицированных специалистов, мотивировать их к успешной работе на благо организации. В современном мире именно персонал выступает ключевым фактором успеха, поэтому от того, каким образом организация выстраивает бренд работодателя, зависит в целом эффективность ее деятельности на рынке [28].

## **2 Анализ деятельности компании и бренда компании как работодателя**

### **2.1 Общая характеристика компании и анализ ее деятельности**

ООО «Альфа-Мост» зарегистрировано 01.11.2010 года в Инспекции ФНС России № 28 по г. Москве.

Адрес организации: 117647, город Москва, Профсоюзная ул., д.119 к.1, кв.3.

ИНН 7728753394, КПП 772801001, ОГРН 1107746888369.

Основным видом деятельности предприятия ООО «Альфа-Мост» является оптовая торговля.

Вид экономической деятельности организации, согласно классификатору ОКВЭД:

46.90 - торговля оптовая неспециализированная.

Ассортимент продукции предприятия ООО «Альфа-Мост» включает в себя:

- электронное оборудование и запасные части;
- запасные части для автомобилей;
- приборы и аппаратура общепромышленного и специального назначения и т.д.

Конкурентными преимуществами компании ООО «Альфа-Мост» являются:

- компания предоставляет широкую систему скидок и рассрочку на приобретение своей продукции;
- организована доставка в любую точку на территории Российской Федерации;
- широкая линейка ассортимента товаров, только оригинальная продукция, широкий охват цен для потребителей любой категории.

Структуру и штат предприятия ООО «Альфа-Мост» утверждает генеральный директор.

На рассматриваемом предприятии существует следующий штат сотрудников:

- генеральный директор;
- главный бухгалтер;
- бухгалтер;
- коммерческий директор;
- директор по логистике;
- специалисты по планированию;
- менеджеры по логистике;
- специалисты по закупкам;
- продавцы-консультанты;
- заведующий складом;
- грузчики.

Организационную структуру предприятия ООО «Альфа-Мост» можно представить в виде схемы (рисунок 11).

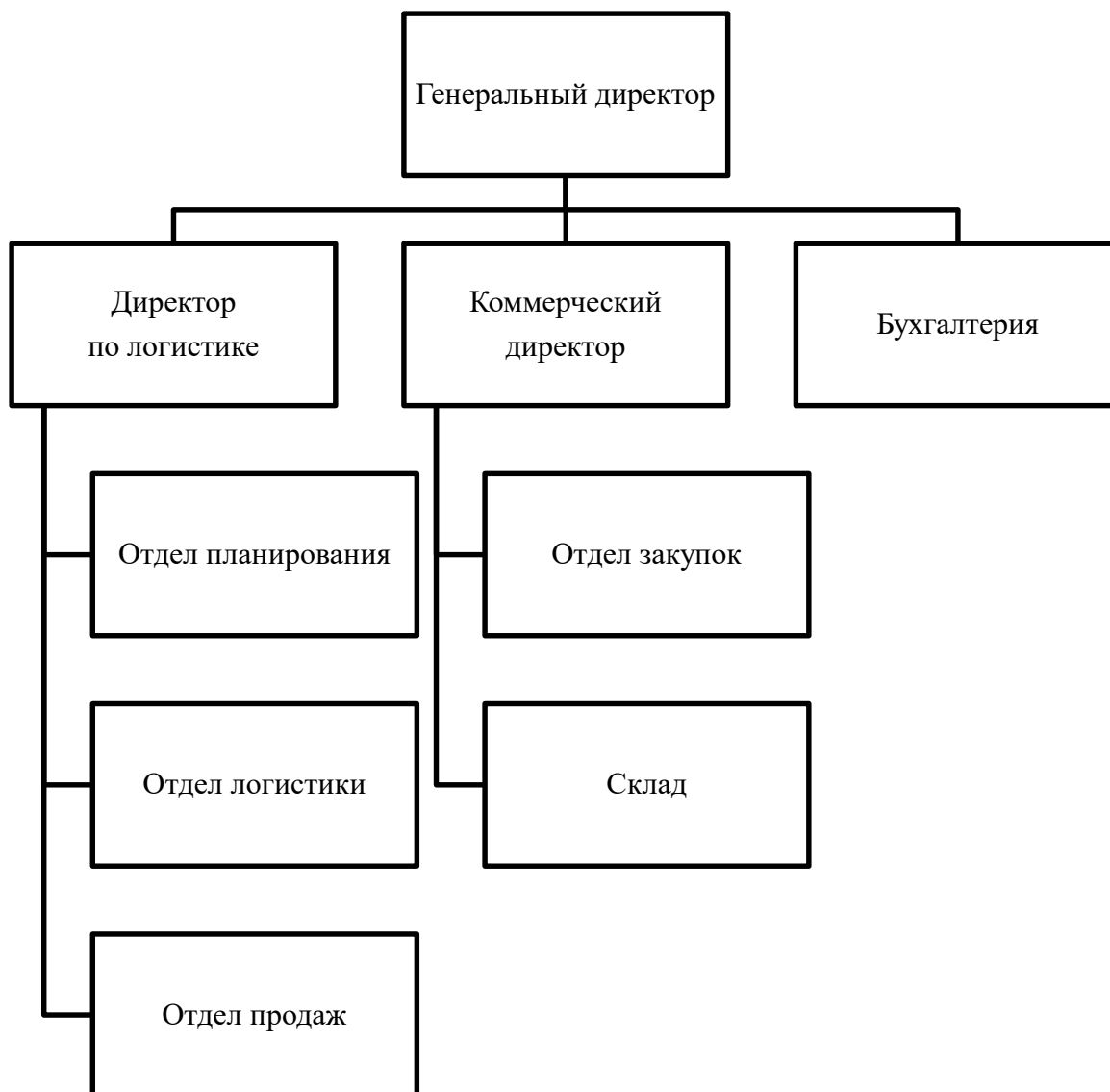


Рисунок 11 - Организационная структура предприятия ООО «Альфа-Мост»

Во главе предприятия стоит генеральный директор, который выполняет общее руководство компанией. Ему подчиняются руководители по различным вопросам, которые непосредственно руководят исполнительными работниками.

Генеральный директор осуществляет деятельность по управлению предприятием в соответствии с законами Российской Федерации. В его обязанности входит:

- обеспечение выполнения поставленных перед предприятием задач в намеченные сроки;

- контроль, за работой данного предприятия в целом;
- принятие решений по модернизации объектов производства.

Отделы организации выполняют в большинстве своем функции консультантов, без несения глубоких полномочий по деятельности, а конечное решение принимает единоличный орган управления – генеральный директор. Найм и увольнение работников осуществляется приказами по личному составу в соответствии с действующим законодательством. Генеральный директор отвечает за координацию деятельности всех структурных подразделений, направленную на достижение поставленных целей. тактические планы, на основании общих целей деятельности.

В таблице 1 представлены основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы. Таблица составлена на основе бухгалтерской отчетности организации (Приложения А-Б).

Таблица 1 - Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы, тыс. руб.

Показатель	2019 тыс. руб.	2020 тыс. руб.	2021 тыс. руб.	Отклонение	
				тыс. руб.	%
Выручка	1443249	1882815	2328695	885446	61,4
Себестоимость продаж	1067393	1482210	1899912	832519	78,0
Валовая прибыль	375856	400605	428783	52927	14,1
Чистая прибыль (убыток)	175169	118631	148486	-26683	-15,2

Итогом деятельности предприятия является прибыль по всем рассматриваемым годам. Наиболее успешным для предприятия был 2019 год, когда были достигнуты максимальные величины показателей прибыли.

Выручка предприятия за 2019-2021 гг. выросла на 61,4%, себестоимость на 78%, что свидетельствует об увеличении масштабов деятельности предприятия. Наибольших показателей выручка и



себестоимость достигали в 2021 году, в динамике наблюдается ежегодный прирост показателей выручки и себестоимости.

Несмотря на расширение масштабов деятельности и рост выручки и себестоимости продаж, показатели прибыли, напротив, имеют тенденцию к сокращению. Наименьшего уровня они достигали в 2020 году, затем в следующем году отмечен их прирост. Тем не менее, в целом за период прибыль от продаж сократилась на 19,1%, чистая прибыль – на 15,2%. Это связано с тем, что расходы предприятия растут быстрее его доходов.

Для анализа баланса предприятия использовались данные бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия ООО «Альфа-Мост» (Приложения А-Б).

В таблице 2 представлена информация об активах предприятия ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы.

Таблица 2 - Анализ активов ООО «Альфа-Мост»

Активы	2019		2020		2021		Изменение за 3 года		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	пункты
Внеоборотные активы	139861	12,99	177204	12,71	308045	17,78	168184	120,25	2,20
Оборотные активы	936684	87,01	1217522	87,29	1424528	82,22	487844	52,08	1,52
Всего	1076545	100	1394726	100	1732573	100	656028	60,94	1,61

Как видно из таблицы 2, активы предприятия выросли на 60,9% с 1076545 тыс. руб. в 2019 году до 1732573 тыс. рублей в 2021 г.

В структуре активов преобладающую долю за все рассматриваемые годы имеют оборотные активы (87%), только в 2021 г. их доля составила 82,2%. Соотношение внеоборотных и оборотных активов сохраняется практически неизменным на протяжении всего рассматриваемого периода.

Рост как внеоборотных, так и оборотных активов происходил за 2019-2021 гг. неравными темпами. Увеличение внеоборотных активов на 120,25%

связано с ростом величины основных средств, которые за рассматриваемый период выросли в два раза. Увеличение оборотных активов произошло за рассматриваемый период на 52,08%. Рост был вызван увеличением таких статей баланса, как запасы, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения.

Состав, структура и динамика внеоборотных активов предприятия ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ внеоборотных активов ООО «Альфа-Мост»

Показатель	2019		2020		2021		Изменение за 3 года		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	пункты
Нематериальные	0	-	0	-	0	-	0	-	-
Основные средства	112319	80,31	138226	78,00	210734	68,41	98415	87,62	1,88
Долгосрочные финансовые	0	-	0	-	0	-	0	-	-
Прочие внеоборотные активы	27542	19,69	38978	22,00	97311	31,59	69769	253,32	3,53
Итого внеоборотные активы	139861	100	177204	100	308045	100	168184	120,25	2,20

В целом внеоборотные активы предприятия выросли за рассматриваемый период на 120,25%, что связано с увеличением основных средств в 2021 г. В структуре внеоборотных активов основные средства занимают значительную долю – более 70%. Причем, несмотря на то, что фактическая стоимость основных фондов предприятия выросла в 2021 г., их доля в общей структуре внеоборотных активов постепенно снижается на протяжении всего периода – с 80,3% до 68,4%.

Это объясняется увеличением в три раза такой статьи баланса, как прочие внеоборотные активы.

Долгосрочных финансовых вложение предприятие в 2019-2021 гг. не имело.

Таким образом, по внеоборотным активам наблюдается резкое их увеличение в два раза, что связано с увеличением основных средств предприятия. Можно сделать вывод, что ООО «Альфа-Мост» расширило свою материально-техническую базу.

Состав, структура и динамика оборотных активов предприятия ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ оборотных активов ООО «Альфа-Мост»

Показатель	2019		2020		2021		Изменение за 3 года		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	пункты
Запасы	262040	27,98	371478	30,51	333106	23,38	71066	27,12	1,27
Дебиторская я	412251	44,01	532880	43,77	489916	34,39	77665	18,84	1,19
Краткосрочные финансовые вложения	257202	27,46	272600	22,39	586307	41,16	329105	127,96	2,28
Денежные средства	5025	0,54	37541	3,08	7475	0,52	2450	48,76	1,49
Прочие оборотные активы	166	0,02	3023	0,25	7724	0,54	7558	4 553,01	46,53
Итого	936684	100	121752	100	1424528	100	487844	52,08	1,52

Оборотные активы показывают общую сумму хозяйственных средств предприятия, которые находятся в обороте. В целом за рассматриваемый период оборотные активы выросли на 52,08% - с 936684 тыс. руб. до 1424528 тыс. рублей. Рост отмечен по всем статьям оборотных активов предприятия.

Наибольшее увеличение наблюдается по статье «прочие оборотные активы», которые выросли со 166 тыс. руб. до 7724 тыс. руб.

Также значительно увеличились краткосрочные финансовые вложения предприятия более чем в два раза с 257202 тыс. руб. до 586307 тыс. руб. За счет увеличения их доля в общей структуре оборотных активов выросла с 27,5% до 41,2%. Соответственно, доля дебиторской задолженности, несмотря на ее увеличение за период, снизилась в общей структуре с 44,01% до 34,4%.

Доли остальных статей оборотных активов сохранились на том же уровне. Запасы занимают в общей структуре около 27%. На остальные статьи оборотных активов приходится менее 1%.

Таким образом, за рассматриваемый период предприятие увеличило свои оборотные активы, в основном за счет того, что увеличились краткосрочные финансовые вложения, что является положительным фактором.

Анализ капитала предприятия ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ капитала ООО «Альфа-Мост»

Показатель	2019		2020		2021		Изменение за 3 года		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	пункты
Собственный капитал	717201	77,15	835832	67,28	984318	61,72	267117	37,24	1,37
Заемный капитал	212418	22,85	406449	32,72	610546	38,28	398128	187,43	2,87
Всего	929619	100	1242281	100	1594864	100	665245	71,56	1,72

По предприятию за рассматриваемый период отмечается увеличение капитала на 71,6%. В структуре капитала собственный капитал преобладает над заемным, но с каждым годом его доля в структуре уменьшается, поскольку заемный капитал растет более быстро.

Анализ собственного капитала предприятия ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ собственного капитала ООО «Альфа-Мост»

Показатель	2019		2020		2021		Изменения за 3 года		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	пункт ы
Уставный капитал	337	0,05	337	0,04	337	0,03	0	-	1
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	42463	5,92	42463	5,08	42463	4,31	0	-	1,00
Резервный капитал	30	0,00	30	0,00	30	0,00	0	-	1,00
Нераспределенная прибыль	674371	94,03	793002	94,88	941488	95,65	267117	39,61	1,40
Прочие доходы и резервы	-	--	-	-	-	-	-	-	-
Всего	717201	100	835832	100	984318	100	267117	37,24	1,37

В целом за рассматриваемый период изменение в структуре собственного капитала предприятия отмечено только по статье «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)», которая выросла на 39,6%. Остальные показатели остались без изменения.

Таким образом, рост собственного капитала предприятия обусловлен увеличением нераспределенной прибыли предприятия.

Анализ заемного капитала предприятия ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 годы представлен в таблице 7. В целом по заемным средствам отмечено их увеличение в рассматриваемом периоде – на 187,3%. В 2021 году заемный капитал составлял 610594 тыс. рублей, что почти в три раза больше уровня 2019 года. В структуре заемного капитала долгосрочные заемные средства

занимают незначительную долю – менее 1%. По ним наблюдается тенденция к сокращению – на 40,7%.

Таблица 7 - Анализ заемного капитала ООО «Альфа-Мост»

Показатель	2019		2020		2021		Изменение за 3 года		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	пункты
Долгосрочные заемные средства	0	-	0	0	0	0	0	-	-
Прочие долгосрочные	81	0,04	63	100	48	100	-33	-40,74	0,59
Итого долгосрочный заемный	81	100	63	100	48	100	-33	-40,74	0,59
Краткосрочные заемные средства	0	-	0	-	0	-	0	-	-
Кредиторская задолженность	172545	81,23	351787	86,55	557228	91,27	384683	222,95	3,23
Прочие краткосрочные	39873	18,77	54662	13,45	53318	8,73	13445	33,72	1,34
Итого краткосрочный	212418	100	406449	100	610546	100	398128	187,43	2,87
Всего заемный	212499		406512		610594		398095	187,34	2,87

Краткосрочный заемный капитал, напротив, вырос за 2019-2021 гг. на 187,4%. Наибольшую долю в структуре заемного капитала занимает кредиторская задолженность (более 80%), которая увеличилась за период более чем в два раза. Это является негативным фактором, поскольку неуправляемый рост кредиторской задолженности ухудшает финансовое положение предприятия и ведет к тому, что может возникнуть ситуация, когда предприятие не сможет своевременно расплатиться по всем накопленным долгам.

Данные для анализа финансовых результатов ООО «Альфа-Мост» приведены в Приложении Б. Итогом деятельности предприятия является прибыль по всем рассматриваемым годам. Наиболее успешным для предприятия был 2019 год, когда были достигнуты максимальные величины показателей прибыли.

Выручка предприятия за 2019-2021 гг. выросла на 61,4%, себестоимость на 78%, что свидетельствует об увеличении масштабов деятельности предприятия. Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «Альфа-Мост» представлены на рисунке 12.

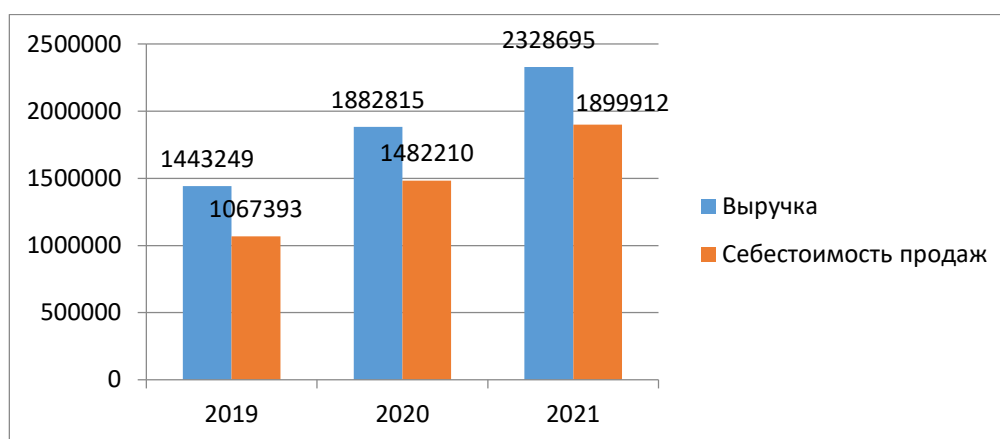


Рисунок 12 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Альфа-Мост», тыс. руб.

Как видно из рисунка, наибольших показателей выручка и себестоимость достигали в 2021 году, в динамике наблюдается ежегодный прирост показателей выручки и себестоимости.

Динамика таких показателей, как прочие доходы и расходы, проценты к получению и уплате, представлена на рисунке 13.

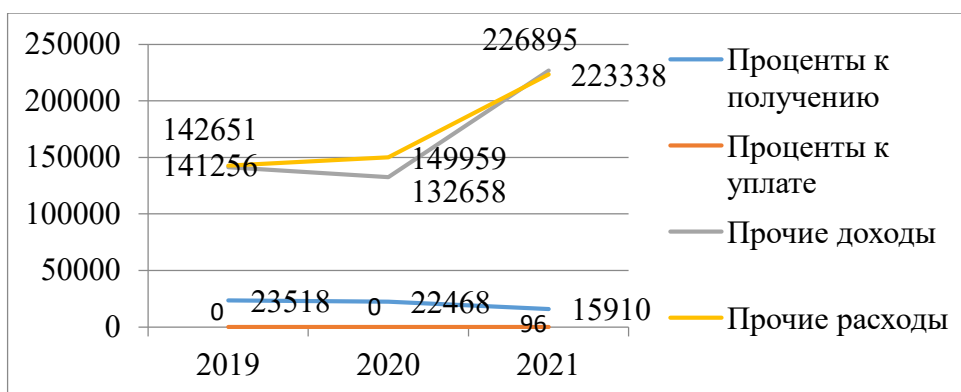


Рисунок 13 – Динамика прочих доходов и расходов ООО «Альфа-Мост», тыс. руб.

Из рисунка видно, что наибольших величин прочие доходы и прочие расходы также достигали в 2021 г. Проценты к получению, напротив, с каждым годом сокращаются.

В 2019-2021 гг. итогом деятельности предприятия стала прибыль. Динамика итогового результата предприятия отражена на рисунке 14.

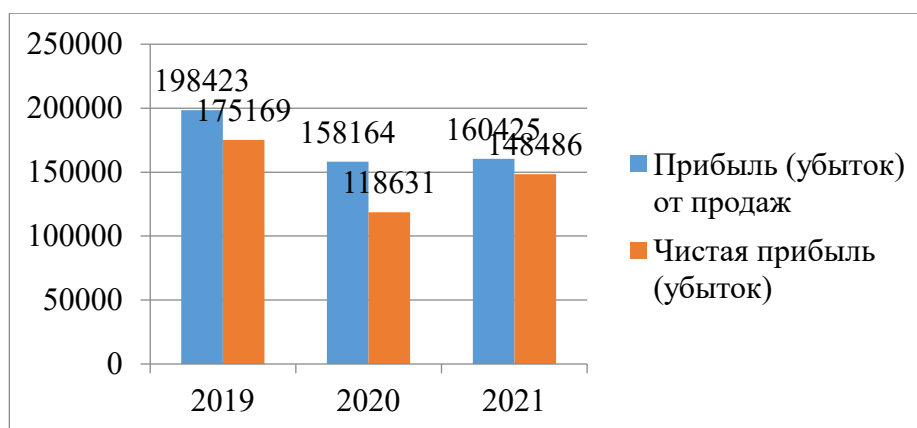


Рисунок 14 – Динамика прибыли ООО «Альфа-Мост», тыс. руб.

Несмотря на расширение масштабов деятельности и рост выручки и себестоимости продаж, показатели прибыли, напротив, имеют тенденцию к сокращению. Наименьшего уровня они достигали в 2020 году, затем в следующем году отмечен их прирост. Тем не менее, в целом за период



прибыль от продаж сократилась на 19,1%, чистая прибыль – на 15,2%. Это связано с тем, что расходы предприятия растут быстрее его доходов.

Показатели рентабельности ООО «Альфа-Мост» приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели рентабельности ООО «Альфа-Мост»

Наименование	Отчетный период		
	2019	2020	2021
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб	198423	158164	160425
Себестоимость продаж, тыс.руб	1067393	1482210	1899912
Рентабельность продукции, %	18,6	10,7	8,4
Выручка от реализации продукции, тыс.руб	1443249	1882815	2328695
Рентабельность продаж, %	13,7	8,4	6,9
Чистая прибыль, %	175169	118631	148486
Рентабельность по чистой прибыли, %	12,1	6,3	6,4

Динамика показателей рентабельности предприятия отражена на рисунке 15.

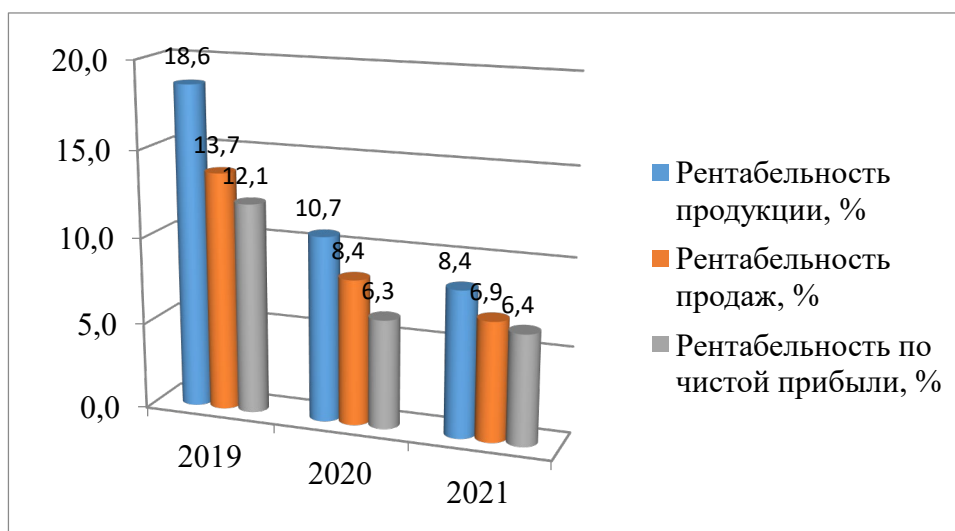


Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности ООО «Альфа-Мост», %

Максимальная рентабельность продукции отмечена в 2019 г. (18,6%), затем она начинает снижаться, в 2021 г. рентабельность составила 8,4%. Это объясняется снижением прибыли от продаж. Такая же тенденция

наблюдается и по рентабельности продаж, которая снизилась с 13,7% до 6,9%. Рентабельность по чистой прибыли также снизилась с 12,1% до 6,4%.

Таким образом, ООО «Альфа-Мост» имеет стабильное финансово-экономическое положение, ведет эффективную коммерческую деятельность. Компания находится в г. Москва и занимает оптовой торговлей электронным оборудованием, различными запчастями и оборудованием общепромышленного и специального назначения. Итогом деятельности ООО «Альфа-Мост» является прибыль по всем рассматриваемым годам. Наиболее успешным для предприятия был 2019 год, когда были достигнуты максимальные величины показателей прибыли. Несмотря на расширение масштабов деятельности и рост выручки и себестоимости продаж, показатели прибыли, напротив, имеют тенденцию к сокращению. Наименьшего уровня они достигали в 2020 году, затем в следующем году отмечен их прирост. Тем не менее, в целом за период прибыль от продаж и чистая прибыль сократились. Это связано с тем, что расходы предприятия растут быстрее его доходов.

## **2.2 Анализ развития компании и сформированного бренда компании как работодателя**

Результатом процесса разработки бренда компании-работодателя является ценностное предложение работодателя, благодаря которому интересующая компанию группа специалистов должна захотеть работать в данной организации. Цель ценностного предложения должна соотноситься с общими целями бизнес-стратегии компании и HR-стратегии. Для этого необходимо проанализировать стратегическое положение компании на рынке в текущий момент.

Основными конкурентами ООО «Альфа-Мост» на данный момент можно назвать следующие предприятия, приведенные в таблице 9.

Таблица 9 - Основные конкурирующие компании ООО «Альфа-Мост»

Название	Адрес	Приблизительная доля рынка
ООО «Альфа-Мост»	117647, город Москва, Профсоюзная ул., д.119 к.1, кв.3	30%
ООО «Ависта»	127055, город Москва, Сущевская ул., д. 12 стр. 1, ком. 58	25%
ООО «Альтерра»	105425, город Москва, Парковая 3-я ул., д.55, офис 213	20%
ООО «Милена»	121165, город Москва, Можайский пер., д.3, пом. 2	25%

Из таблицы 9 видно, что среди своих конкурентов ООО «Альфа-Мост» занимает большую долю рынка – 30%. На втором месте компании ООО «Ависта» и ООО «Милена» - их доля рынка составляет по 25%. На третьем месте – компания ООО «Альтерра», на которую приходится 20% рынка электронной техники и оборудования.

Таблица 10 - Сравнительная характеристика конкурирующих организаций

Критерий оценки	ООО «Альфа-Мост»	ООО «Ависта»	ООО «Альтерра»	ООО «Милена»
Уровень цен	4	3	4	3
Гибкая политика скидок	3	3	3	3
Культура обслуживания	4	3	3	4
Квалификация персонала	5	4	5	4
Широкий ассортимент	4	4	3	5
Имидж фирмы	4	4	3	3
Качество рекламы	3	5	4	4
Оперативность работы	5	5	3	4
Итого	32	31	28	29

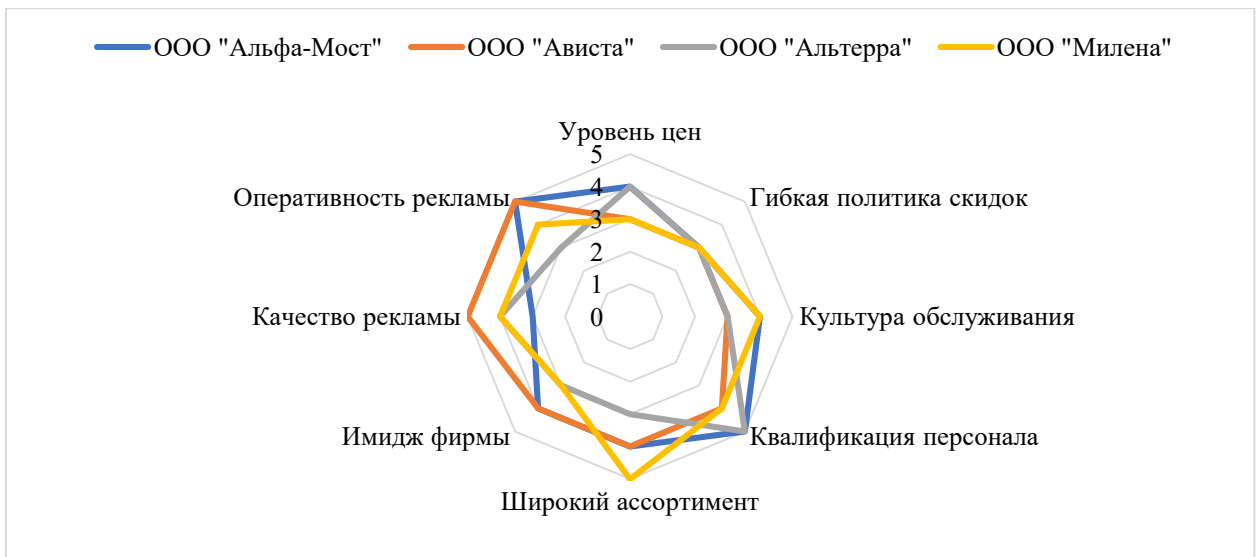


Рисунок 16 – Сравнительная характеристика организаций

Построим конкурентный профиль для ООО «Альфа-Мост» (таблица 11).

Критерии оценки деятельности фирмы:

- $K_1$  – уровень квалификации сотрудников;
- $K_2$  – престиж торговой марки;
- $K_3$  – качество реализуемых товаров;
- $K_4$  – качество работы;
- $K_5$  – цена;
- $K_6$  – скорость реализации товаров;
- $K_7$  – качество.

Таблица 11 - Экспертные оценки

Эксперты	Критерии							-
	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	
Э1	7	8	6	7	7	6	8	-
Э2	7	9	7	7	8	6	8	-
Э3	7	8	6	6	7	5	7	-
Э4	8	9	7	6	7	7	8	-
Э5	8	9	6	7	7	5	9	$\Sigma$
$X_j$	7,4	8,6	6,4	6,6	7,2	5,8	8	50

Продолжение таблицы 11

Эксперты	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	-
W <sub>j</sub>	0,15	0,17	0,13	0,13	0,14	0,12	0,16	1
δ <sub>j</sub>	0,55	0,55	0,55	0,55	0,45	0,84	0,71	
V <sub>j</sub>	0,07	0,06	0,09	0,08	0,06	0,14	0,09	

В сфере торговли электронным оборудованием все конкурирующие на рынке фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые и сильные места следует искать в качестве обслуживания, уровне цен, продукции в наличии и предлагаемом выборе. Балльная оценка конкурирующих фирм данного сегмента представлена в таблице 10 и на рисунке 16. В качестве критериев используется 5-ти балльная шкала, в которой максимальное значение равно 5, а минимальное – 1.

В таблице 12 представлена оценка деятельности конкурентов

Таблица 12 - Оценка деятельности и конкурентов

Наименование критерия	Весовой коэффициент	ООО «Альфа-Мост»	ООО «Ависта»	ООО «Альтерра»	ООО «Милена»	Идеал
Уровень квалификации сотрудников	0,15	8	7	9	7	10
Престиж торговой марки	0,17	6	5	6	9	10
Качество реализуемых товаров	0,13	10	6	9	7	10
Качество работы	0,13	8	6	7	7	10
Цена	0,14	7	6	5	6	10
Скорость реализации товаров	0,12	8	7	3	4	10
Качество	0,16	3	8	7	8	10

В таблице 13 представлен конкурентный профиль организаций.

Таблица 13 - Конкурентный профиль организаций

Наименование критерия	Идеал	ООО «Альфа-Мост»	ООО «Ависта»	ООО «Альтерра»	ООО «Милена»
Уровень квалификации сотрудников	1,3	1,27	1,02	1,29	1,03
Престиж торговой марки	1,5	0,59	0,61	1,21	0,74
Качество реализуемых товаров	1,4	1,01	0,81	1,19	0,88
Качество работы	1,2	0,79	0,71	1,03	0,87
Цена	1,4	0,82	0,81	0,56	0,84
Скорость реализации товаров	1,2	0,82	0,69	0,47	0,48
Качество	1,7	0,61	0,5	1,28	0,95
Сила бизнеса	10	6,47	5,87	7,07	6

На рисунке 17 представлена графически оценка силы бизнеса.

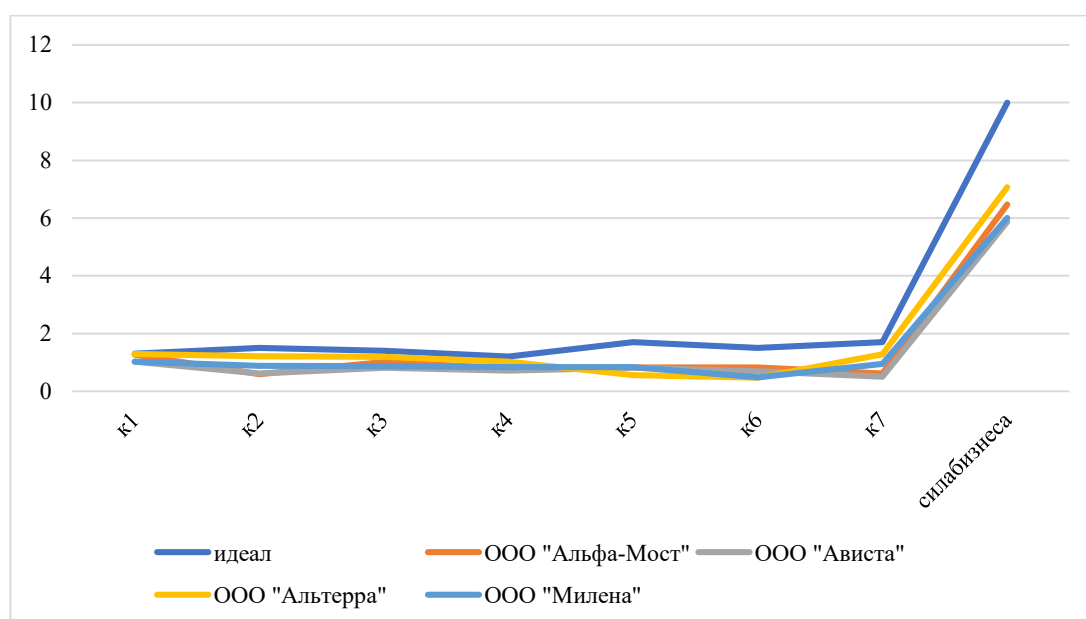


Рисунок 17 – Оценка силы бизнеса

По силе бизнеса ООО «Альфа-Мост» занимает второе место, уступая компании ООО «Альтерра».

Проведем анализ конкурентоспособности, используя следующие факторы успеха:

- КФУ<sub>1</sub> – Среднее время на выполнение заказа;
- КФУ<sub>2</sub> – Периодическая переквалификация сотрудников;
- КФУ<sub>3</sub> – Учет мнения потребителей;
- КФУ<sub>4</sub> – Высокая рентабельность торговой деятельности.

В таблице 14 и на рисунке 18 представлено определение силы бизнеса.

Таблица 14 - Определение силы бизнеса

Ключевые факторы успеха	Вес, %	ООО «Альфа-Мост»	ООО «Ависта»	ООО «Альтерра»	ООО «Милена»	
КФУ <sub>1</sub>	27	7	6	4	4	
КФУ <sub>2</sub>	17	8	7	9	7	
КФУ <sub>3</sub>	24	7	6	8	7	
КФУ <sub>4</sub>	32	7	7	9	6	Σ
Ср. знач.		7,25	6,5	7,5	6	27,25
Сила бизнеса		7,17	6,49	7,41	5,87	26,94
Относительная сила бизнеса		0,27	0,24	0,28	0,22	

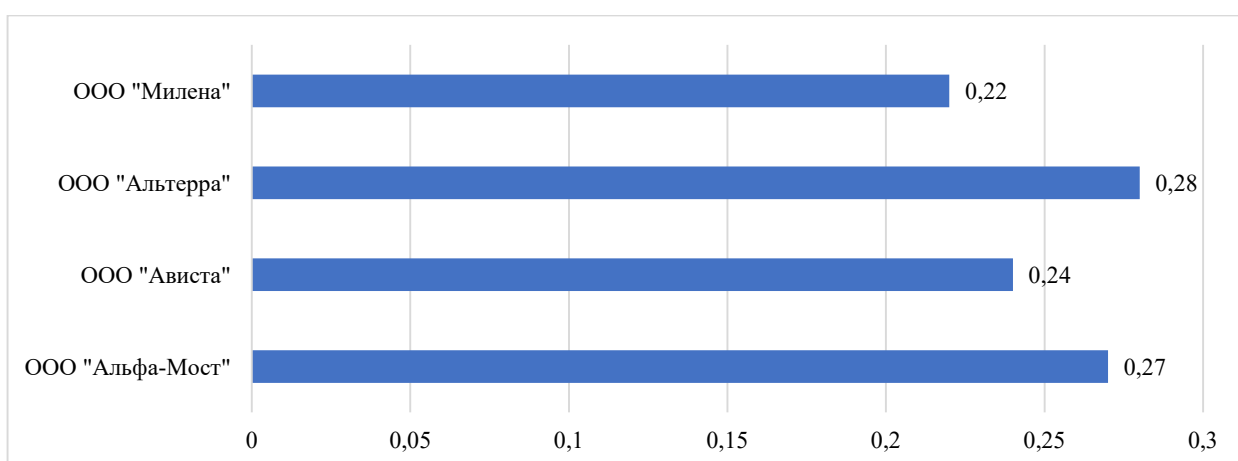


Рисунок 18 - Сила бизнеса

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Альфа-Мост» на рынке функционирует стабильно.

В настоящий момент стратегию ООО «Альфа-Мост» можно сформулировать как «стратегию ограниченного роста», для которой характерна постановка целей от уже достигнутых.

Чтобы сохранить и усилить свои рыночные позиции требуется дальнейшее развитие. В первую очередь, необходима разработка стратегии внутреннего развития для активизации внутренних резервов компании. Создание новых направлений деятельности (расширение ассортимента товаров, разработка эффективной маркетинговой политики и мероприятий по продвижению своего продукта) позволят ООО «Альфа-Мост» не только сохранить свою долю рынка, но и увеличить присутствие на нем. Использование своих конкурентных преимуществ позволит компании ООО «Альфа-Мост» успешно функционировать на рынке.

Расширение деятельности потребует от ООО «Альфа-Мост» привлечение новых высококвалифицированных специалистов.

Также для построения бренда компании-работодателя необходимо изучить существующую кадровую политику в организации.

Структура управления ООО «Альфа-Мост» является линейно-функциональной организационной структурой, в основе которой лежит принцип построения, рационализация процесса управления по основным функциям: производство, снабжение, сбыт, исследование и разработка, бухгалтерский учет и финансы, кадровая политика и т.д.

По каждой службе формируется, в свою очередь, своя система служб, которая пронизывает все предприятие - от генерального директора на высшем уровне управленческой иерархии через систему отделов. В каждом отделе также прослеживается иерархия от начальника отдела до ведущих специалистов и низшего звена – менеджеров по продажам и рабочих.



Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры ООО «Альфа-Мост» представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Альфа-Мост»

Далее проведем анализ трудовых ресурсов предприятия ООО «Альфа-Мост» (таблица 15). Численность персонала на 01.01.2022 года составляет 36 человек, за период 2019-2021 гг. она изменялась незначительно.

Таблица 15 – Динамика численности персонала ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 гг. по категориям работников, человек

Категории работников	2019	2020	2021	Отклонение в абсолютном выражении	Отклонение в абсолютном выражении
Рабочие	3	5	4	1	33,3
Торговые работники	11	13	15	4	36,4
Руководители	5	7	5	0	0,0
Служащие	11	13	12	1	9,1
Итого:	30	38	36	6	20,0

Как видно из таблицы 15 численность персонала ООО «Альфа-Мост» выросла за рассматриваемый период на 20% (6 человек). Однако предприятие характеризуется текучестью кадров, которая может отрицательно сказываться на производительности труда.

Таблица 16 - Движение рабочего персонала ООО «Альфа-Мост» за 2019-2021 гг., человек

Показатели	2019	2020	2021
Принято в течение отчетного периода - всего	21	11	37
В том числе по источникам:			
Выпускники учебных заведений	4	1	8
Перевод из других предприятий	-	1	1
Направлены органами трудоустройства	9	-	10
Приняты самим предприятием	8	9	18
Выбыло в течение отчетного периода - всего	35	29	19
В том числе по причинам:			
Окончание срока договора	6	4	9
Переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	19	15	5
По собственному желанию	10	7	4
Увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	-	3	1

Не изменилась численность руководителей – 5 человек, хотя в 2020 году она увеличивалась до 7 человек. Отмечен рост по остальным категориям персонала таким, как рабочие, торговые работники, служащие.

Движение персонала ООО «Альфа-Мост» отражена в таблице 16.

Как видно из таблицы, на предприятии наблюдается текучесть кадров, что отрицательно характеризует управление персоналом и организацию труда.

В таблице 17 представлена информация о распределении руководящих работников предприятия по стажу работы и уровню образования.

Таблица 17 - Распределение работников ООО «Альфа-Мост» по стажу работы и уровню образования

Работники / стаж работы	Образование				Всего	
	Высшее		Среднее профессиональное			
	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности
Работники, имеющие стаж до 5 лет	5	29,4	2	25,0	7	19,4
из них прошли обучение	1	5,9	1	12,5	2	5,6
Работники, имеющие стаж свыше 5 лет	12	70,6	6	75,0	18	50,0
из них прошли обучение	41,2	2	25,0	9	25,0	41,2
Всего человек	17	100,0	9	100,0	36	100,0

Как видно из таблицы, большинство работников ООО «Альфа-Мост» имеют высшее образование и стаж работы на предприятии более пяти лет. При этом доля персонала, прошедшего обучение, не столь велика и составляет менее 50%.

В таблице 18 представлена характеристика персонала ООО «Альфа-Мост» по возрасту и полу.

Таблица 18 – Структура персонала ООО «Альфа-Мост» по полу и возрасту

Возраст, лет	Количество, чел.	Доля, %
18-25	2	5,6
25-40	17	47,2
40-50	11	30,6
50-60	5	13,9
от 60 и выше	1	2,8
М	19	52,8
Ж	17	47,2
Итого	36	100

Как видно из таблицы 18, большинство работников находится в возрастной группе от 25 до 40 лет (47,2%). Менее всего на предприятии молодых работников до 25 лет (5,6%). Распределение по полу на предприятии ООО «Альфа-Мост» почти равномерное с преобладанием мужчин – 47,2% женщин и 52,8% мужчин.

Таким образом, недостатками системы управления персоналом ООО «Альфа-Мост» являются текучесть кадров, недостаточно высокий уровень квалификационного уровня руководителей и специалистов. Также на предприятии отмечается старение кадров и нехватка молодых специалистов.

Для того, чтобы дать оценку системы управления персоналом в ООО «Альфа-Мост» была разработана анкета, на вопросы которой было предложено ответить торговым работникам организации.

В исследовании приняли участие 30 человек – торговых работников ООО «Альфа-Мост». Трудовой стаж этих работников составляет:

- до 3 лет – 7 человека;
- от 3 до 5 лет – 9 человека;
- больше 5 лет – 14 человек.

Среди опрошенных в общей численности персонала ООО «Альфа-Мост» – мужчины (50%) и женщины (50%); половина (50%) респондентов в возрасте 25-35 лет и со средним специальным образованием (50%).

Первый вопрос анкеты касался того, устраивает ли сотрудников их работа и уровень оплаты (рисунок 20).



Рисунок 20 – Удовлетворенность работой и уровнем оплаты труда

Как видно из рисунка, половина работников не смогли четко ответить на вопрос об удовлетворенности работой и заработной платой в организации. Из оставшейся части опрошенных большая доля всем довольная (30%), меньшая доля (20%) не довольна ничем и ищет другую работу.

Ответ на вопрос, что влияет на снижение производительности труда и мотивации работников, представлен на рисунке 21.



Рисунок 21 – Причины снижения производительности труда и заинтересованности работников

Половина опрошенных признали систему мотивации персонала неэффективной, еще 20% сказали, что материальное стимулирование работников не дает должный эффект. 30% опрошенных считает, что в организации недостаточно эффективная система управления персоналом.

На рисунке 22 представлены ответы на вопрос, что нужно сделать для улучшения работы сотрудников.

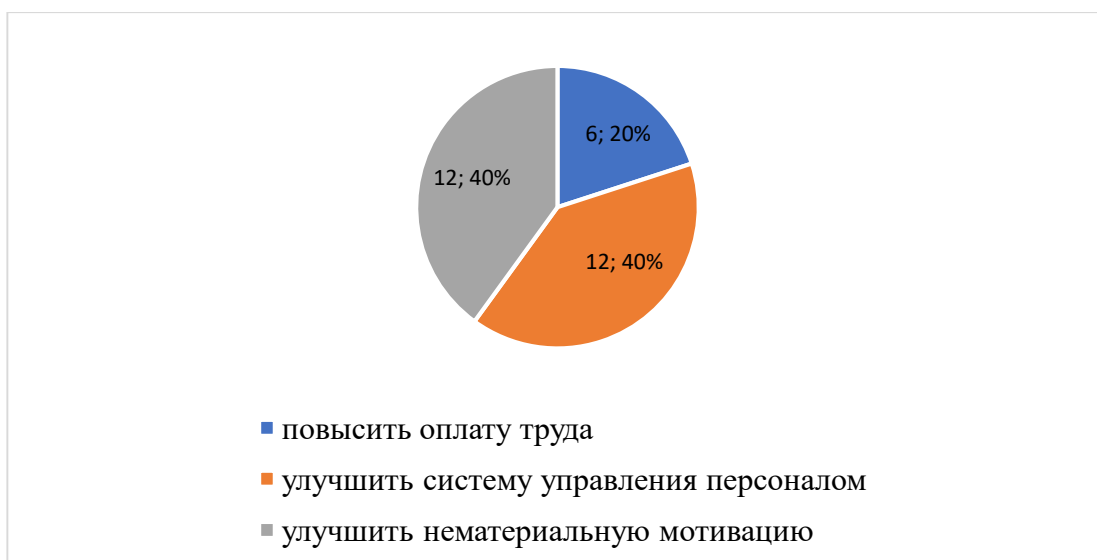


Рисунок 22 – Рекомендации по повышению производительности труда

Основные пути в повышении заинтересованности работников и повышении производительности труда сотрудники видят в повышении оплаты труда, нематериальных факторов мотивации и в целом в улучшении системы управления персоналом.

На вопрос, что по мнению опрошенных нужно для повышения эффективности системы управления персоналом в организации, получены следующие ответы:

- создать службу управления персоналом – 6 человека (20%);
- разработать новое положение о материальном стимулировании – 12 человек (40%);

- создать систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала – 6 человек (20%);

- использовать современные методы управления – 6 человек (20%).

Таким образом, большая доля работников ООО «Альфа-Мост» считает, что в организации существует необходимость повышения эффективности управления персоналом.

Также необходимо проанализировать, каким образом компания ООО «Альфа-Мост», как работодатель, взаимодействует с рынком труда. Рассмотрим способы, с помощью которых ООО «Альфа-Мост» ищет сотрудников, при этом учитывается возраст кандидата и специфика работы.

- Первый способ – среди знакомых. Опрашиваются друзья и знакомые сотрудников компании, нет ли среди них претендентов на вакансию. Преимуществом данного способа является то, можно получить больше информации о кандидате от тех, кто рекомендовал работника. Но при этом есть и минусы:

- личное отношение мешает работе: сложно быть требовательным к друзьям и тем, кого порекомендовали близкие;

- трудно найти специалиста узкого профиля.

Второй способ – порталы с вакансиями. ООО «Альфа-Мост» использует следующие порталы: hh.ru, superjob.ru, rabota.ru, zarplata.ru, gorodrabot.ru, rabota.mail.ru, freelance.ru.

Поиск строится, исходя из «стоимости» работника на рынке вакансий. Для малооплачиваемых работников вакансии публикуются, дорогостоящего работника подбирают по базе резюме. Расценки публикации на порталах вакансий представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Расценки публикации на порталах вакансий

Сайт	Стоимость доступа к базе с резюме	Стоимость публикации 1 вакансии на 1 месяц
Нн	2 700 – 3 500 р. за 1 день	800 – 8 000 р.
Superjob	2 900 р. за день, 26 000 – 29 000 рублей за 1 месяц	600 – 2 000 р.
Авито	Бесплатно	439 р.

Преимущества такого способа:

- целевая аудитория уже отфильтрована сайтом: по региону, специальности и другим критериям;
- на этих сайтах люди ищут работу, а не просто общаются;
- большой выбор кандидатов.

Недостатки способа: довольно высокая стоимость публикации объявлений и доступа к базе резюме.

Третьим способом являются социальные сети. ООО «Альфа-Мост» использует для поиска работников следующие социальные сети:

- Facebook, ВК - поиск руководителей высшего или среднего звена, хороших исполнителей (в профессиональных сообществах);
- Профианалы.ru - российский аналог сети LinkedIn, поиск специалистов разных отраслей;
- Telegram – поиск руководителей, digital-специалистов и программистов.

Преимущества и недостатки поиска сотрудников в социальных сетях представлены на рисунке 23.



Метод	Плюсы	Минусы
Искать кандидатов через друзей и знакомых	Есть шанс найти «нужного» работника, особенно если есть знакомые, работающие в интересующей сфере	Трудно найти «узкого» специалиста
Писать в личные сообщения потенциальным кандидатам	Можно найти отзывы о работе (к примеру, если нужен тамада или event-менеджер)	Кандидаты могут отнестись к вам с недоверием, если их приглашают на работу через личные сообщения
Размещать вакансии в личном аккаунте	Можно привлечь внимание специалистов, которые не ищут работу активно (не пользуются job-сайтами)	Охват небольшой аудитории, в основном друзей и подписчиков
Размещать платную рекламу вакансий в соцсетях	Можно привлечь внимание специалистов, которые не ищут работу активно (не пользуются job-сайтами)	За рекламу нужно платить
Размещать вакансию в группе или сообществе	Охват большой аудитории. Методика хорошо работает, если нужен специалист в сфере рекламы или бизнеса, интернет-технологий и т.д.	Методика плохо работает, если нужен рабочий

Рисунок 23 - Преимущества и недостатки поиска сотрудников в социальных сетях

Следующий способ, которым пользуется компания при поиске кандидатов, - тематические форумы и профессиональные сообщества.

Преимуществом такого способа является то, что шанс найти нужного работника высок: нужная целевая аудитория. Кроме того, форумы обычно имеют высокую посещаемость, поэтому выбор кандидатов большой.

Минусом является необходимость учитывать правила форума, много времени тратится на переписку.

Также ООО «Альфа-Мост» обращается на городские ярмарки вакансий. Преимущества данного способа:

- можно сэкономить время и узнать у специалиста службы занятости, есть ли на ярмарке нужные работники;
- можно найти здесь молодых специалистов, которых можно обучить профессии или рабочих.

Недостатки способа:

- маленькая вероятность найти специалиста узкого профиля или хорошего управленца с опытом работы;
- нужно время, чтобы обучить молодого специалиста профессии.

Таким образом, ООО «Альфа-Мост» взаимодействует с внешним рынком труда при поиске персонала. При этом современные технологии найма сотрудников компания не использует.

Таким образом, можно сделать вывод, что слабыми местами в кадровой политике и корпоративной культуре организации ООО «Альфа-Мост» является недостаточная мотивация сотрудников, невысокий уровень их лояльности к организации.

Компания ООО «Альфа-Мост» расположена в г. Москва и занимается оптовой и розничной торговлей электронным оборудованием, запасными частями для автомобилей и другим оборудованием. Предприятие ведет прибыльную деятельность, но несмотря на расширение масштабов деятельности, прибыль имеет тенденцию к сокращению. Сравнение с ближайшими конкурентами показало, что компания ООО «Альфа-Мост» занимает второй место в своей нише, уступая ближайшему конкуренту по таким показателям, как престиж, качество работы, уровень квалификации

сотрудников. Анализ трудовых ресурсов ООО «Альфа-Мост» выявил проблему текучести кадров и нехватки молодых специалистов. Также был проведен опрос сотрудников компании на предмет удовлетворенности условиями труда. Результаты опроса выявили необходимость повышения эффективности системы управления персоналом в организации.

### 3 Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя

#### 3.1 Мероприятия по улучшению бренда компании-работодателя

Ценностное предложение компании ООО «Альфа-Мост», в первую очередь, нацелено на привлечение молодых специалистов, поскольку наблюдается их нехватка. В качестве основных преимуществ, которые компания ООО «Альфа-Мост» готова предложить своим сотрудникам, выступают:

- Интересное обучение с элементами игры, что важно для молодых сотрудников, которые предпочитают зрелищные эффектные мероприятия скучным лекциям.
- Перспективы карьерного роста в компании с предоставлением на каждой ступени карьерной лестницы дополнительных привилегий в виде оплаты обучения, спортивных абонементов и т.д.
- Организация интересного досуга, сплоченный коллектив, помощь в адаптации, поддержание рабочего настроения и мотивации.

Компании ООО «Альфа-Мост» требуются мероприятия, которые бы позволили улучшить бренд компании-работодателя и позволили бы привлечь в компанию высококвалифицированных молодых специалистов (таблица 20).

Таблица 20 – Рекомендации по улучшению бренда компании-работодателя ООО «Альфа-Мост»

№	Рекомендация	Эффект
1	Проведение обучающих тренингов для сотрудников организации.	Показать сотрудникам их карьерные возможности и предоставить пути профессионального развития в данной организации.
2	Внедрение многоуровневого социального пакета.	Улучшить условия труда и оплаты труда работников, формирует их лояльность к данной организации, готовность рекомендовать организацию в качестве потенциального работодателя.

Продолжение таблицы 20

№	Рекомендация	Эффект
3	Проведение внутри организации игр и конкурсов, стимулирующих соревновательный аспект, мотивацию, инициативность сотрудников. Конкурсы можно проводить внутри подразделений компании с учетом специфики работы отделов.	Стимулирование мотивации и инициативности работников. Привлечение молодых специалистов.

Для развития лояльности сотрудников компании ООО «Альфа-Мост» им необходимо показать их карьерные возможности и предоставить пути профессионального развития в данной организации.

Предлагается в течение года провести следующие тренинги для персонала ООО «Альфа-Мост» (таблица 21).

Таблица 21 – Программа обучающих тренингов для персонала ООО «Альфа-Мост» в 2023 году

Тренинг	2023 (месяцы)									
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Для руководителей										
«Навыки эффективного руководителя»	■	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Системный подход к мотивации персонала»	-	-	■	-	-	-	-	-	-	-
«Сервис как предмет управления»	-	-	-	-	■	-	-	-	-	-
«Тайм-менеджмент. Управление временем»	-	-	-	-	-	-	■	-	-	-
«Управление командой. Командообразование»	-	-	-	-	-	-	-	-	■	-
Для линейного персонала, менеджеров среднего звена										
«Разрешение сложных и конфликтных ситуаций с клиентами»	■	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Профессиональные навыки продаж в торговле»	-	■	-	-	-	-	-	-	-	-
«Работа с возражениями»	-	-	-	■	-	-	-	-	-	-
«Управление временем, карьерой и уверенностью в себе»	-	-	-	-	■	-	-	-	-	-
«Как ставить и достигать цели»	-	-	-	-	-	-	■	-	-	-
«Телефонный этикет»	-	-	-	-	-	-	-	■	-	-
«Навыки эффективного делегирования»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	■

Для проведения тренингов выбран тренинговый центр «Академия первых лиц». Проведение тренингов возможно в онлайн-формате.

Другим мероприятием по совершенствованию оплаты и условий труда и улучшению системы мотивации персонала ООО «Альфа-Мост» можно предложить многоуровневый социальный пакет, состоящий из четырех ступеней. Первые две ступени ориентированы на рядовых сотрудников и содержат необходимые им льготы: компенсация транспортных расходов, оплата питания, доплата за стаж работы в организации, превышающий пять лет, ДМС и 100% оплата больничного листа.

Третья ступень социального пакета содержит льготы актуальные для начальников отделов: профессиональное обучение, охраняемая автостоянка, оплата мобильной связи.

Четвертая ступень ориентирована на топ-менеджмент компании и включает такие льготы, как финансовая поддержка при обучении, предоставление служебного автомобиля.

Характеристика социального пакета представлена на рисунке 24.

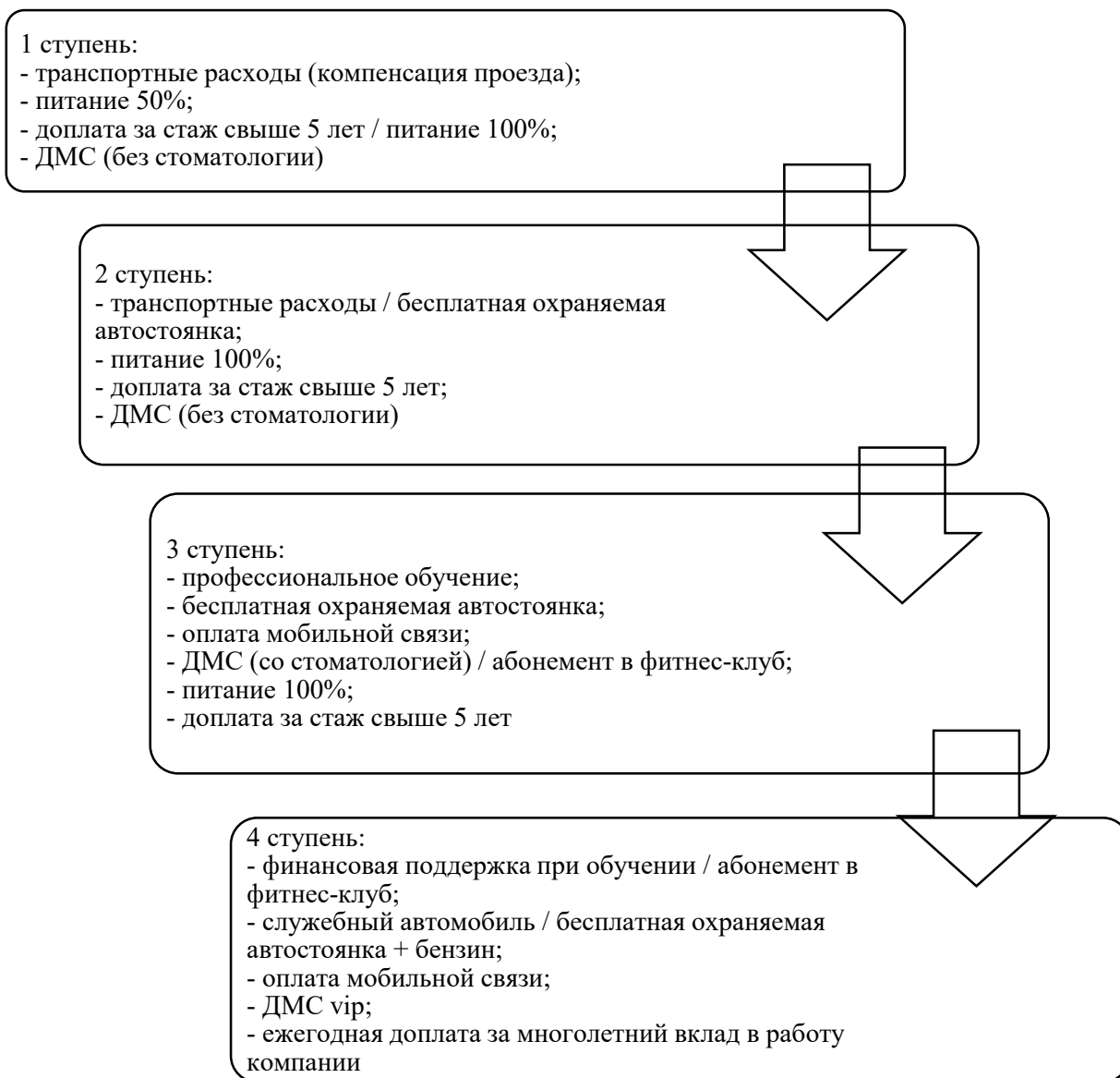


Рисунок 24 – Характеристика социального пакета, предлагаемого сотрудникам ООО «Альфа-Мост»

Внедрение расширенного социального пакета будет улучшать существующую систему оплаты и условий труда, повышать мотивацию сотрудников организации к более продуктивной и эффективной работе, что положительно отразится на общих результатах деятельности организации.

Также рекомендацией является организация игр и конкурсов для сотрудников. Это позволяет повысить сплоченность коллектива, учит сотрудничать и работать в команде, лучше узнать друг друга. Кроме того, это

яркое зрелищное мероприятие, которое будет интересно сотрудникам молодого возраста.

В таблице 22 представлен организационный план проведения квестов для формирования лояльности сотрудников компании ООО «Альфа-Мост».

Таблица 22 – Организационный план проведения квестов и выездных мероприятий в компании ООО «Альфа-Мост»

Квест	Зима 2023	Весна 2023	Лето 2023	Осень 2023
«Шерлок Холмс» Ведущий выступает в роли Шерлока Холмса и одет в соответствующий костюм. В начале тимбилдинга участники собираются в зале, который по сюжету является резиденцией детектива на Бейкер-стрит. Гости делятся на группы – «сыскные агентства». К командам прикрепляют помощников – «констеблей». Они помогают сотрудникам компании проходить испытания.	-	-	-	-
«Код да Винчи» С каждой группой участников работает «монах Тайного Ордена», одетый в тематический костюм. Капитан команды получает конверт с устройствами и артефактами, которые нужно использовать при прохождении испытаний. Задания квеста задействуют как физическую активность, так и логику и интеллект работников компании.	-	-	-	-
Живой квест «На диком Западе» (выездной) Этот корпоративный тимбилдинг погружает участников в атмосферу вестерна. Сюжет основан на таких произведениях литературы и кинематографа, как: «Великолепная семёрка», «Всадник без головы», «Хороший, плохой, злой» и других, относящихся к эпохе Дикого Запада – американскому периоду второй половины XIX века. Среди испытаний сотрудникам компании предстоит пройти: метание ножей; стрельбу из лука; полосу препятствий; конкурс на перетягивание каната; использование лассо; скачки на механическом быке.	-	-	-	-
«Форд Боярд» (выездной) Во время выездного квеста «Форд Боярд» сотрудники компании работают в группах из шести-восьми человек. Каждой из команд нужно пройти испытания, перемещаясь между зонами игры. На первом этапе участников квеста ждут: поиск ключа в сосудах с насекомыми, стрельба по мишеням, протаскивание ключа через трос, обмотанный по деревьям, сражение с маэстро фехтования, обход лазерных лучей. Во второй части мероприятия сотрудники компании будут играть с мэтрами в различные настольные и интеллектуальные игры – дженгу, стереокартины, конкурсы на меткость. В третьем туре гости собирают подсказки в таких конкурсах, как: коллективная рыбалка, стрельба из гигантской рогатки, сражение на надувных брёвнах, преодоление лабиринта. В завершение группы отгадывают ключевое слово и определяют команду победителя, которая проникает в сокровищницу, где за 30 секунд пытается достать медальоны из клетки.	-	-	-	-



## Продолжение таблицы 22

Квест	Зима 2023	Весна 2023	Лето 2023	Осень 2023
Игра «Хрустальная сова» Развитие навыков принятия решений в условиях недостатка информации и жестких лимитов времени увеличивает потенциальную скорость работы компании в целом.	-	-	-	-
Игра «Квиз» Все присутствующие на мероприятии играют одновременно, расположившись в просторном общем помещении за отдельными столами. Оптимальное количество участников в каждой команде – от 5 до 7 человек. В «Квизе» активно используется метод мозгового штурма и эффект синергии, игра формирует чувство локтя, активно вовлекает сотрудников в совместную работу.	-	-	-	-
Квиз заказывают именно благодаря его позитивному влиянию на командообразование, выстраивание внутренних коммуникаций, улучшение межличностного взаимодействия. Строго запрещается использовать на мероприятии средства коммуникации, поскольку «Quiz» – битва умов, а не соревнование по уровню пользования интернет-поисковиками. Капитаны фиксируют ответы на специальных бланках, которые по окончании этапов сдают для подсчета результатов игровому жюри, состоящему из распорядителей зала.	-	-	-	-
Детективный банкетный квест Ведущий выступает в роли следователя. Гости формируют группы по 4-6 человек, являющиеся «детективными агентствами». Участникам необходимо расследовать различные запутанные преступления, используя логику, смекалку, изучая доказательства и факты. Среди заданий: - Маньяк из Ньюквилла. С помощью имеющихся улик гости должны выявить серийного убийцу. - Одержимость. Сотрудникам нужно раскрыть мотив преступления. - Смерть за карточным столом. Задача – выяснить, какая историческая личность является жертвой. - Магистраль 91. Необходимо распутать загадочное преступление на трассе.	-	-	-	-

Расписание квестов составлено следующим образом:

- на зиму планируется 2 развлекательных квеста, проводимых в офисе компании, которые направлены на знакомство сотрудников, сплочение команды, укрепление корпоративной культуры;
- весной будет проведено 2 выездных мероприятия, которые также направлены на командообразование, кроме того, тренируют навыки стрессоустойчивости, целеустремленности, лидерские качества сотрудников;

– летом запланированы 2 игры, которые раскроют интеллектуальный потенциал сотрудников компании, в том числе молодых специалистов, научат совместной работе, повысят творческую активность;

– осенью будет проведен квест, приуроченный к корпоративу, который сочетает в себе командообразующий тренинг, интеллектуальную игру и развлекательное мероприятие.

С целью оповещения потенциальных сотрудников ООО «Альфа-Мост» должна быть проведена работа по размещению информации на сайте ООО «Альфа-Мост», в социальных сетях, организовано оповещение на радио (таблица 23).

Таблица 23 – Размещение информации о поиске вакансий для ООО «Альфа-Мост»

Мероприятие	Целевая аудитория	Периодичность
Группы в социальных сетях	Широкая целевая аудитория	На все время
Сайт компании	Посетители сайта	На все время
Рассылка в сети Интернет	Широкая целевая аудитория	В течение одного года

В сети Интернет планируется использовать баннерную и контекстную рекламу (в течение одного года), а также e-mail рассылку (в количестве 1,5 млн. писем ежемесячно). Такое распределение ресурсов в рекламной кампании позволит избежать чрезмерного давления на потенциальных кандидатов при сохранении широкого охвата целевой аудитории.

Для заказа баннерной рекламы планируется обратиться в интернет-агентство «Медиа-сфера». Затраты на интернет-рекламу составят:

- изготовление баннера – 12000 руб.;
- таргетированные баннеры в контекстно-медийной сети Яндекс и Google – 60000 руб. в месяц.

Таким образом, на баннерную рекламу потребуется:

$$12000 + 60000 * 12 = 732000 \text{ руб.}$$

Контекстную рекламу планируется заказать в ООО «Компания «СайтАктив». Стоимость контекстной рекламы по тарифу «Standart» составит 23000 руб. в месяц и будет включать:

- от 51 до 250 запросов;
- ведение;
- 1 канал продвижения;
- подключение аналитики;
- оптимизация РК: 1 раз/2 нед.;
- рекомендации по сайту: 1 раз/кв.;
- анализ РК конкурентов: разово;
- срок работы: 6 мес. (min).

Таким образом, затраты на контекстную рекламу составят:

$$23000 * 12 = 276000 \text{ руб.}$$

E-mail рассылку планируется осуществлять собственными силами – ей будет заниматься менеджер по логистике ООО «Альфа-Мост» в рамках текущих обязанностей.

Медиаплан проведения рекламной кампании представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Медиаплан рекламной кампании по поиску сотрудников ООО «Альфа-Мост» на декабрь 2022 года

Медиа-носитель	Кол-во выходов	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
Контекстная реклама	ежедневно	-	-	-	-	-
E-mail реклама	1 раз в неделю	-	-	-	-	-
Баннерная реклама	ежедневно	-	-	-	-	-
Контекстная реклама	2 раза в неделю	-	-	-	-	-

В таблице 25 представлены затраты на проведение рекламной кампании.

Таблица 25 - Затраты на проведение рекламной кампании ООО «Альфа-Мост»

Затраты	Сумма, руб.
Интернет-реклама, в том числе:	
- Контекстная реклама	276000
- E-mail реклама	0
- Баннерная реклама	732000
Итого:	1008000

Таким образом, затраты на размещение вакансий в сети Интернет составят 1008 тыс. руб.

Подсчитаем расходы на реализацию мероприятий по улучшению условий труда в компании ООО «Альфа-Мост». Расходы представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Расходы на реализацию мероприятий по улучшению условий труда в ООО «Альфа-Мост»

Мероприятия	Статья расходов	Сумма в месяц, руб.	Сумма в год, руб.	Периодичность
1. Проведение обучающих тренингов:	-	-	-	-
- для руководителей	5 тренингов	44000	220000	каждые 2 месяца
- для линейного персонала и менеджеров среднего звена	7 тренингов	39000	468000	2 / 1 месяц
2. Внедрение расширенного социального пакета для сотрудников.	Расходы на транспортные услуги (компенсация проезда, автостоянка, бензин, предоставление служебного автомобиля)	10000	120000	ежемесячно
	Услуги питания	60000	735000	ежемесячно

Продолжение таблицы 26

Мероприятия	Статья расходов	Сумма в месяц, руб.	Сумма в год, руб.	Периодичность
-	Доплата за стаж	25000	300000	ежемесячно
-	ДМС	30000	360000	ежемесячно
-	Абонемент фитнес-клуб	30000	360000	ежемесячно
3. Проведение игр и конкурсов	Квест «Шерлок Холмс»	-	14000	единоразово
-	Квест «Код да Винчи»	-	14000	единоразово
-	Живой квест «На диком Западе» (выездной)	-	25000	единоразово
-	Квест «Форд Боярд»	-	25000	-
-	Игра «Хрустальная сова»	-	75000	-
-	Игра «Квизз»	-	40000	-
-	Детективный банкетный квест	-	17000	-
Итого расходов:	-	-	2773000	-

Таким образом, общие затраты на улучшение условий труда в ООО «Альфа-Мост» составят 2773 тыс. рублей в год. Вместе с расходами на рекламную кампанию – 3781 тыс. руб.

Основным показателем эффекта от проведения HR-брендинга является снижение текучести кадров в организации.

Рассчитаем экономический ущерб от текучести кадров в организации ООО «Альфа-Мост» (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка экономического ущерба от текучести кадров в ООО «Альфа-Мост»

Показатель	В натуральном выражении	В стоимостном выражении на единицу	Экономические потери, руб.
1. Потери рабочего времени (10 дней между увольнением и приемом нового сотрудника)	56 человек (выбыло) 560 дней – потери рабочего времени 22,9% - текучесть кадров	8000 (прибыль от 1 рабочего места)	$560 * 22,9\% * 8000 = 1025920$

Продолжение таблицы 28

Показатель	В натуральном выражении	В стоимостном выражении на единицу	Экономические потери, руб.
2. Потери, вызванные проведением процедуры увольнения сотрудника	99,2 часов (затраты работника кадровой службы)	2500 (заработная плата работника кадровой службы за час)	$99,2 * 2500 = 248000$
3. Потери, вызванные проведением процедуры приема нового сотрудника	496 часов (затраты начальника кадровой службы) 795 часов (затраты начальника службы безопасности)	3500 (заработная плата начальника кадровой службы в час) 3200 (заработная плата начальника службы безопасности в час)	$496 * 3500 + 795 * 3200 = 4280000$
4. Затраты на обучение новых сотрудников	1280 часов обучения	350 (стоимость часа обучения)	$1280 * 350 = 448000$
Итого:			6001920

Таким образом, суммарные экономические потери составили 6001920 рублей в год.

Подсчитаем экономию от реализации проекта по улучшению бренда компании-работодателя ООО «Альфа-Мост»:

$$\text{Экономия} = 6001920 - 3781000 = 2220920 \text{ руб.}$$

То есть, проект является экономически выгодным и рекомендуется к реализации.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Таким образом, в результате улучшения бренда компании-работодателя ООО «Альфа-Мост» и внедрения предлагаемых мероприятий будет получен положительный экономический эффект. Внедрение предложенных мероприятий повысит узнаваемость компании ООО «Альфа-Мост» среди потенциальных сотрудников, увеличит лояльность работников компании.

Все вышеперечисленные мероприятия при их правильной разработке и выполнении должны способствовать успеху компании ООО «Альфа-Мост», повышению эффективности продаж и увеличению объема продаж и выручки организации.

Итак, в данной главе были предложены рекомендации по совершенствованию бренда работодателя ООО «Альфа-Мост»: проведение обучающих тренингов, внедрение многоуровневого социального пакета, проведение игр и конкурсов среди сотрудников организации. Все перечисленные рекомендации позволят повысить мотивацию сотрудников к более продуктивной работе, поскольку направлены на стимулирование заинтересованности сотрудников в работе в данной организации, предоставление им возможностей карьерного роста, улучшение условий труда. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что все рекомендации экономически выгодны, позволят снизить текучесть кадров и затраты на поиск новых сотрудников.

## Заключение

Организации, чтобы успешно работать на рынке, нужны квалифицированные работники, поскольку именно персонал составляет основной фактор успеха организации в современном мире. Чтобы привлечь и удержать работников, организации необходимо выстраивать бренд работодателя – образ, который позволяет ей выглядеть привлекательной и престижной в глазах уже имеющихся и потенциальных работников. Сильный бренд работодателя помогает успешнее решать все ключевые задачи бизнеса, связанные с персоналом, - прежде всего, по привлечению людей. Также важен бренд для вовлечения, мотивации и удержания сотрудников. Кроме того, он помогает экономить, сокращая расходы на поиск персонала.

ООО «Альфа-Мост» зарегистрировано и осуществляет свою деятельность в городе Москва. Основным видом деятельности предприятия ООО «Альфа-Мост» является оптовая торговля. Ассортимент продукции предприятия ООО «Альфа-Мост» включает в себя: электронное оборудование и запасные части; запасные части для автомобилей; приборы и аппаратура общепромышленного и специального назначения и т.д.

Конкурентными преимуществами компании ООО «Альфа-Мост» являются: компания предоставляет широкую систему скидок и рассрочку на приобретение своей продукции; организована доставка в любую точку на территории Российской Федерации; широкая линейка ассортимента товаров, только оригинальная продукция, широкий охват цен для потребителей любой категории.

ООО «Альфа-Мост» имеет стабильное финансово-экономическое положение, ведет эффективную коммерческую деятельность. Предприятие имеет прибыль в качестве финансового результата. Но наблюдается следующая тенденция: выручка предприятия растет, прибыль при этом сокращается. Это свидетельствует о недостаточной эффективности работы организации ООО «Альфа-Мост» и требует корректировок.



Были проанализированы условия труда работников предприятия, количественный и качественный состав трудовых ресурсов, их движение. Были выявлены слабые места в кадровой политике организации, которые отрицательно могут влиять на бренд компании как работодателя на рынке. Предложены рекомендации по улучшению бренда компании-работодателя.

В работе были предложены рекомендации по улучшению бренда компании-работодателя ООО «Альфа-Мост»: проведение обучающих тренингов, внедрение многоуровневого социального пакета, проведение игр и конкурсов среди сотрудников организации. Все рекомендации имеют положительную экономическую и социальную эффективность. Компания повысит заинтересованность в работе и лояльность своих сотрудников, привлечет новых квалифицированных специалистов, что в конечном итоге приведет к увеличению прибыльности и успешности компании на рынке.

## Список используемых источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022). СПС «Консультант-Плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 от 18.12.2006 г. №230-ФЗ (ред. от 07.10.2022). СПС «Консультант-Плюс».
3. Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью». СПС «Консультант-Плюс».
4. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2017. – 280 с.
5. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
6. Батаев, В. Г. Модели лояльности сотрудника // Молодой ученый. - 2016. - № 23 (127). - С. 423-424.
7. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренда работодателя // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2019. Т. 13, № 4. С. 156–166.
8. Бочкарева Е.С. Управление персоналом как основа повышения конкурентоспособности организации / Е.С. Бочкарева // Теория и практика современной науки. 2018. № 1. С. 142-145.
9. Выродова Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. - 2017. - № 4. - С. 229 - 234.
10. Довлекаева А.А. Повышение уровня лояльности и другие выгоды компании в результате возвращивания молодых специалистов // Молодой ученый. - 2017. - № 6 (140). - С. 242-248.
11. Запесоцкий Ю.А. Основы брендинга: учеб. пособие. - СПб.: СПбГУП, 2018. - 88 с.

12. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2018. - 60 с.
13. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика. – М.: Альфа-пресс, 2017. – 320 с.
14. Кондратьева Е.А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - № 7. - С. 38 - 44.
15. Лядова И.И. Особенности набора и отбора персонала в организацию // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. - № 3. - С. 80 - 84.
16. Малыгина О.П., Николаева К.В., Носырина В.В., Сучкова Н.Э. Коммуникационная стратегия бренда в цифровом обществе // Коммуникология. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsionnaya-strategiya-brenda-v-tsifrovom-obschestve> (дата обращения: 15.09.2022).
17. Маслова В.М. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2017. - 496 с.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 277.
19. Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю., Слушаенко М.В., Будник А.В. Брендинг в управлении маркетинговой активностью. - М.: Инфра-М, 2019. – 280 с.
20. Ненашева Д. Как формирование HR-бренда помогает сохранять работников и привлекать новые таланты. 29.06.2021. Доступ по ссылке: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/formirovanie-hr-brenda/>
21. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2019. 319 с.
22. Рейн А. Что такое бренд работодателя и зачем он нужен? 08.05.2017. Доступ по ссылке: <https://yandex.ru/turbo/businessman.ru/s/chto-takoe-brend-rabotodatelya-i-zachem-on-nujen.html>

23. Торгунская Н.Л. HR-бренд работодателя: определение понятия / Н.Л. Торгунская, П.С. Торгунский. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 23 (365). - С. 431-434.
24. Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. СПб.: Питер, 2021. 269 с.
25. Управление персоналом / Под ред. А.А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2017. – 500 с.
26. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
27. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О.А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О.А. Лапшовой. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
28. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.
29. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
30. Шестакова Е.В., Хомидова М.В. Формирование модели HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами. М.: Креативная экономика, 2020. – 162 с.
31. [www.brendmenegment.ru](http://www.brendmenegment.ru)

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ООО «Альфа-Мост»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Альфа-Мост»

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

#### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды
Организация <u>ООО Альфа-Мост</u>			0710001
Идентификационный номер налогоплательщика _____		по ОКПО _____	19   3   2022
Вид экономической деятельности <u>Торговля</u>		ИНН _____	
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью/ Частная собственность</u>		по ОКВЭД _____	
		по ОКОПФ/ОКФС _____	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ _____	
Местонахождение (адрес) _____			

Пояснения1	Наименование показателя2	Код	На 31	На 31	На 31
			декабря 2021	декабря 2020	декабря 2019
			Г. 3	Г. 4	Г. 5
	<b>АКТИВ</b>	1110	-	-	-
	<b>I. Внеоборотные активы</b>				
	Нематериальные активы				
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	210734	138226	112319
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	27244	37893	26375
	Прочие внеоборотные активы	1190	70067	1085	1167
	<b>Итого по разделу I</b>	1100	308045	177204	139861
	<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	1210	320445	371218	262040
	Запасы				
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12661	260	-
	Дебиторская задолженность	1230	489916	532880	412251
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	586307	272600	257202
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7475	37541	5025
	Прочие оборотные активы	1260	7724	3023	166
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	1424528	1217522	936684
	<b>БАЛАНС</b>	1600	1732573	1394726	1076545

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблицы А.1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	На 31 декабря 2021 г. 3	На 31 декабря 2020 г. 4	На 31 декабря 2019 г. 5
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>	1310	337	337	337
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - ) <sup>7</sup>	( - ) <sup>7</sup>
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	42463	42463	42463
	Резервный капитал	1360	30	30	30
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	941488	793002	674371
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>984318</b>	<b>835832</b>	<b>717201</b>
	<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	1410	-	-	-
	Заемные средства				
	Отложенные налоговые обязательства	1420	137709	152445	146926
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>137709</b>	<b>152445</b>	<b>146926</b>
	<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	1510	-	-	-
	Заемные средства				
	Кредиторская задолженность	1520	557228	351787	172545
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	12466	19297	8028
	Прочие обязательства	1550	40852	35365	31845
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>610546</b>	<b>406449</b>	<b>212418</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>1732573</b>	<b>1394726</b>	<b>1076545</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 “19” марта 2022 г.

#### Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету “Бухгалтерская отчетность организации” ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н. (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут проводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел “Целевое финансирование”. Вместо показателей Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей), Собственные акции, выкупленные у акционеров, Добавочный капитал, Резервный капитал и Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) некоммерческая организация включает показатели “Паевой фонд”, “Целевой капитал”, “Целевые средства”, “Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества”, “Резервный и иные целевые фонды” (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Приложение Б

### Показатели финансовых результатов ООО «Альфа-Мост»

Таблица Б.1 – Показатели финансовых результатов ООО «Альфа-Мост»

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

#### Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды
Организация <u>ООО Альфа-Мост</u>	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	19   3   2022
Вид экономической деятельности <u>Торговля</u>	ИНН	
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью/ Частная собственность</u>	по ОКВЭД	
	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2021 г. 3	За 2020 г. 4
	Выручка 5	2110	2328695	1882815
	Себестоимость продаж	2120	( 1899912 )	( 1482210 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	428783	400605
	Коммерческие расходы	2210	( - )	( - )
	Управленческие расходы	2220	( 268358 )	( 242441 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	160425	158164
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	15910	22468
	Проценты к уплате	2330	( 96 )	(-)
	Прочие доходы	2340	226895	132658
	Прочие расходы	2350	( 223338 )	( 149959 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	179796	163331
	Текущий налог на прибыль	2410	( 34863 )	( 41138 )
	В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5183	(2473)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	14737	(5519)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(10650)	11518
	Прочее	2460	( 534 )	(9561)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	148486	118631

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1

Форма 0710002 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2021 г.3	За 2020 г. 4
	<b>СПРАВОЧНО</b>	2510	-	-
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2500	148486	118631
	Совокупный финансовый результат периода 6	2900	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 “19” марта 2022 г.

#### Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету “Бухгалтерская отчетность организации” ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н. (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут проводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк “Чистая прибыль (убыток)”, “Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода” и “Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода”.