

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 стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «Марка и К»)

Обучающийся

Т.О. Богачик

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Т.О.Богачик

Тема работы: Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «Марка и К»)

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент, А. Л. Никишина

Актуальность исследования. Современная экономика требует от руководителей организаций максимально эффективного использования всех ее ресурсов, в том числе и человеческих, в долгосрочной перспективе, для усиления конкурентоспособности на рынке и стабильного улучшения и удержания показателей результатов деятельности.

Цель исследования – разработка стратегии управления персоналом на примере коммерческой организации «Марка и К».

Задачи исследования:

- обобщить теоретические представления о сущности понятий «персонал», «кадры», «стратегия», «управление персоналом» и рассмотреть теоретические положения стратегического управления персоналом организации;
- представить организационно - экономическую характеристику объекта исследования, оценить состав персонала исследуемого объекта по количественным и качественным критериям, используемым для разработки стратегии управления персоналом;
- предложить стратегию управления персоналом в ООО «Марка и К», учитывая результаты его деятельности и перспективы функционирования.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Марка и К».

Предмет исследования – разработка стратегии управления персоналом предприятия.

Методы исследования – общенаучные и специальные методы: системного, графического, индексного подходов, сравнительного анализа, логического обобщения, статистических группировок, моделирования.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- разработка стратегии управления персоналом неразрывно связана со стратегией развития предприятия. Она обеспечивает наилучшее использование человеческих ресурсов организации с учетом всех их знаний, умений, навыков и способностей, с целью создания фирмой более конкурентоспособного продукта.;
- стратегия управления персоналом не может быть разработана без детального анализа количественных и качественных показателей оценки персонала организации и факторов, в которых фирма функционирует;
- разработкой стратегии развития персонала должны заниматься специалисты по управлению персоналу.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что предложенные мероприятия по разработке стратегии управления персоналом могут быть использованы в ООО «Марка и К» в ближайшем времени, позволят повысить его конкурентоспособность, сделать кадровую работу более эффективной, при этом они не потребуют больших финансовых вложений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников в количестве 30. Общий объем работы, без приложений, 82 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 17, рисунков – 11.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом организации .....	9
1.1 Базовые понятия стратегического управления персоналом и их взаимосвязь в современных условиях.....	9
1.2 Элементы и виды стратегии управления персоналом в современных условиях .....	17
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Марка и К» .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Марка и К»...	28
2.2 Оценка стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К».....	45
3 Совершенствование стратегии управления персоналом ООО «Марка и К»	62
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «Марка и К» .....	62
3.2. Социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий .....	72
Заключение .....	81
Список используемой литературы и используемых источников.....	84

## Введение

Актуальность исследования. Современные экономические условия, в которых оказалась сейчас Россия, способствуют развитию отечественной экономики несмотря на все давление со стороны запада и санкционные меры, постоянно увеличивающиеся по отношению к стране.

Кроме изменения технологических компонент, развития отдельных отраслей, импортозамещения, переориентации на рынки Востока и Азии, важнейшим является пересмотр подхода к персоналу организаций. Поэтому, при сложившейся рыночной конъюнктуре, проблемах мировой и отечественной экономики все больше внимания уделяется вопросам управления персоналом организации. Персонал становится ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность организации в длительном периоде. Именно от его компетентности и грамотности управления им, зависит успешность бизнеса. Этот ресурс важен для предприятий любого типа во всех видах экономики, он определяет, в конечном счете, успешность функционирования фирмы.

Наращивание объемов производства, расширение охвата рынка, создание дополнительных структурных подразделений фирм или открытие филиалов и дополнительных офисов, всегда сопровождается изменениями в кадровом вопросе.

Поэтому проблема максимально эффективного управления и использования персонала стоит перед руководством любой организации. Правильно подобранный персонал – это важнейший конкурентный ресурс фирмы. В процессе деятельности фирма сталкивается с фактом движения, текучести кадров, которое может быть естественным и сверх допустимых значений, и то насколько он подобран количественно и качественно правильно зависит только от руководства.

Процесс управления персоналом выстраивается на основе объективных количественных и качественных данных по нему. В случае их

недостоверности и ошибочности предприятие будет нести огромные финансовые убытки, а также нельзя будет говорить о положительной работе всех подсистем - производственной, финансовой, маркетинговой и других.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегии управления персоналом на примере коммерческой организации «Марка и К».

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо решить такие задачи, как:

- обобщить теоретические представления о сущности понятий «персонал», «кадры», «стратегия», «управление персоналом» и рассмотреть теоретические положения стратегического управления персоналом организации;
- представить организационно - экономическую характеристику объекта исследования, оценить состав персонала исследуемого объекта по количественным и качественным критериям, используемым для разработки стратегии управления персоналом;
- предложить стратегию управления персоналом в ООО «Марка и К», учитывая результаты ее деятельности и перспективы функционирования.

Степень разработанности проблемы. Персонал предприятия является одним из важных его ресурсов. И не смотря на множество научных трудов, его изучение продолжает вестись. Вопросы, связанные с изучением персонала организации, его состава и разработки стратегии управления им рассматривались в работах ряда российских и зарубежных авторов.

Так изучением понятия «персонал» занимались такие отечественные ученые как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанов, А.Н. Романова, Г.А. Титоренко, Б.Л. Гордон и ряд других.

Вопросами стратегического управления персоналом организации занимались В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, В.В. Максимцев и другие.

Не на прямую, но затронуто исследование этого определения в работах К. Боумэна, И. Ансоффа. М.Портера, А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда.

Объектом выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Марка и К».

Предметом данной работы является разработка стратегии управления персоналом предприятия.

Теоретико-методологическую основу работы составляют общенаучные и специальные методы: системного, графического, индексного подходов, сравнительного анализа, логического обобщения, статистических группировок, моделирования.

Информационно – эмпирическая база представлена материалами монографических исследований отечественных ученых, статьями из периодических изданий, данными первичного учета и отчетности объекта работы, а также материалами, размещенными в сети Интернет.

Нормативно – правовую базу исследования составили официальные документы, законодательные и правовые акты и справочная правовая система Консультант плюс.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что предложенные мероприятия по разработке стратегии управления персоналом могут быть использованы в ООО «Марка и К» в ближайшем времени. Позволят повысить его конкурентоспособность, сделать кадровую работу более эффективной, при этом они не повлекут больших финансовых вложений. Для их внедрения в первую очередь потребуются пересмотр процесса управления персоналом и разработка новых или доработка существующих организационных документов.

Цель, задачи, объект и предмет исследования предопределили структуру работы, которая состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников, приложений.

В первом разделе изучаются теоретические аспекты понятий «персонала организации», «кадров», сущность стратегии», «взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом». Определены основные

элементы и виды стратегий управления персоналом, обозначены этапы ее реализации.

Во втором разделе проведен анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Марка и К» за три года, проанализирован количественно – качественный состав и определена существующая кадровая составляющая объекта исследования.

Третий раздел посвящен предложениям по разработке стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К» на основе полученных сведений в ходе прохождения преддипломной практики, обозначенных руководителем желаемых перспектив развития.

В заключении подведены итоги и выводы по написанию данной работы.

Основные выводы и тезисы исследования иллюстрированы таблицами и рисунками по тексту работы.



# **1 Теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом организации**

## **1.1 Базовые понятия стратегического управления персоналом и их взаимосвязь в современных условиях**

Одним из обязательных условий функционирования предприятия является наличие двух и более людей. То есть без человека никакие процессы осуществимы быть не могут. Современные условия требуют максимальной отдачи от использования всех видов ресурсов организации, применяемых технологий. Человек, с его способностями, знаниями, умениями и навыками не исключение.

Историческое развитие общества сейчас как никогда обозначило ключевую проблему современности - проблему формирования и использования всех способностей человека, реализуемых в процессе жизнедеятельности, особенно при выполнении трудовых обязанностей. При любой форме собственности, развитии техники и технологий создание действенного механизма использования способностей человека определяет степень эффективности экономики в целом [30].

Цель любого предприятия - сохранение и усиление конкурентной позиции на рынке. Достичь этого невозможно без эффективного управления персоналом. В условиях современной экономики, свободного рынка предприятия стараются реализовать эту цель посредством перспективного – стратегического планирования. Обязательным составным ее элементом выступает персонал. В рамках общей стратегии развития предприятия должен быть раздел, отведенный на стратегическое развитие и управление персоналом, иначе просто некому будет реализовывать саму стратегию [29].

В теории и практике управления, как в России так и за рубежом, для характеристики человека и его взаимосвязи с трудовой деятельностью и возникающими на основе этого отношениями с работодателем (организацией)

используют ряд понятий: «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал» и другие, значение которых различно не только в теоретическом, но и в прикладном смысле [8, с.7]. При исследовании проблемы управления людьми на уровне предприятия современными учеными выделены три основных подхода, в соответствии с которыми объектом управления выступают соответственно «персонал», «кадры» или «человеческие ресурсы» [20], при рассмотрении на макроуровне используют категории «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий фактор» или так же «человеческие ресурсы» [28].

Для проведения дальнейшего исследования необходимо рассмотрение категорийного аппарата, относящегося к рассматриваемой теме работы. Представляется необходимым рассмотрение таких понятий как «персонал», «кадры», «стратегия», «управление персоналом» [27].

Толковый словарь русского языка определяет персонал как «личный состав какого-либо учреждения, предприятия или часть этого состава, объединенная по профессиональным признакам». Схожее определение «персонала» дается в Словаре современных понятий и терминов: «Персонал – личный состав предприятия, учреждения; группа людей, работников определенной профессии: медицинский персонал, технический персонал» [24, с.320]. По мнению Базарова Т.Ю. и Ереминой Б.Л. «персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация» [1, с.414].

Первое употребление термина «персонал» появляется в англоязычной литературе, как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В России и других государствах, в том числе азиатских и европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе используются оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления») [26].

В специальной литературе, повторяющимся и наиболее применяемым является следующее определение: «персонал – личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал, обслуживающий персонал...» [15, с. 79]. В вопросе стратегического управления дается следующее определение этому термину: «Персонал (от лат. *persona* – личность) – это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.); это совокупность трудовых ресурсов, что находятся у распоряжении предприятия, которые необходимые для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития» [3, с.30].

По мнению А.Н. Романова, Г.А. Титоренко, Б.Л. Гордона и других термин «персонал» «обозначает личный состав какого-либо предприятия, учреждения или его часть, объединенный по профессиональным признакам, а «кадры» — это основной подготовленный состав работников предприятия, учреждения, партийной или профессиональной организации». Таким образом, понятия «персонал» и «кадры» в контексте предприятия практически равнозначны и означают личный состав работников, работающих на предприятии на законных основаниях. Поэтому в работе понятия «персонал» и «кадры» будут равнозначны при рассмотрении вопроса управления ими [25].

Постоянно происходящие изменения в экономике, усиление значимости роли человека в повышении эффективности производства выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития совершенно всех способностей людей, как профессиональных, так и личностных. Как следствие этого в отечественной экономической науке с 60-х гг. начинается использование термина «человеческий фактор», определяющего решающую роль человека в производстве и в экономике целом. В настоящее время роль «человеческого фактора» в функционировании любого экономического

субъекта огромна и даже первостепенна. Содержание процесса «управления персоналом в организации» в настоящее время предполагает, что персонал рассматривается как движущая сила развития предприятия, управление которой должно совмещать в себе интересы и работодателя, и работника [24].

В понятии «человеческий фактор» переплетаются требования производства к человеку и человека к производству. Желание достичь обоюдного интереса в этом требовании и создает необходимость разработки стратегии управления персоналом, с учетом его способностей, определенных личными потребностями и потребностями предприятия [23].

Субъектом всех организационных процессов и действий является человек. Именно люди в современных экономических и социальных условиях составляют самый ценный капитал любого предприятия. Объясняется это тем, что у любой технологии и научно-технического решения существует предел эффективности, после чего использование ее становится уже препятствием на пути дальнейшего развития организации, а у человеческих ресурсов пределов для роста и развития нет. Поэтому развитие именно человеческих ресурсов может и должно стать решающим фактором для развития как российской экономики, так и общества в целом. Но развитие ресурсов невозможно без управления ими [22].

В России до 80-х годов XX века термин «человеческие ресурсы» и управление ими, в контексте организации, практически не применялся, хотя в Западных странах термин «Human Resource Management» возникает значительно раньше и в среде экономистов-профессионалов противопоставляется традиционным подходам работы с персоналом [2].

Экономический кризис 70-х годов XX века, затронувший предприятия Соединенных Штатов Америки, Западной Европы и Японии, выявил проблему несоответствия управления людьми на предприятии, посредством бюрократии, и ускоряющемуся научно-техническому прогрессу. Решение данной проблемы сформировалось в 80-х годах XX века в виде концепции управления человеческими ресурсами. В российской экономике до сих пор

наиболее часто при рассмотрении кадровых вопросов используют понятие «управление персоналом (кадрами)», а не «управление человеческими ресурсами». Это более привычно для российского бизнеса и понятнее со стороны правового поля в контексте трудового и гражданского законодательства [21].

Под «управлением персоналом» подразумевается абсолютно вся оперативная работа с кадрами, трудовые отношения на уровне предприятия, способствующие развитию предприятия, при одновременной заинтересованности работника в работе, иначе эффективности труда достичь будет невозможно. Надо сразу сказать, что все современные системы управления персоналом обязательно включают в себя его развитие. Без этого процесс воздействия невозможен [20].

Персонал организации не может заниматься своим развитием без учета организационных целей. В противном случае это будет индивидуальное развитие, основанное на личностных интересах, желаниях, возможностях, никак не контролируемое и даже вероятно никак не связанное с профессиональной деятельностью работника. Такое развитие в какой-то степени будет положительно сказываться на работе, но рассчитывать на него при вопросе повышения конкурентоспособности предприятия не придется.

Известный ученый в области управления персоналом организации, Кибанов А.Я. раскрывая вопросы управления персоналом организаций на долгосрочный период, с учетом изменений в экономике 80-х годов и парадигм управления персоналом 90-х годов XX века, определяет персонал организации «..как основной ресурс, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства» [11, с.151]. Изменения экономики того времени явились толчком для появления направления стратегического управления персоналом организации или персонал-стратегий [19].

Как мы знаем, экономика состоит из отраслей – совокупности предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей [18].

Сейчас очень большое значение уделяется вопросам стратегического управления на различных уровнях функционирования и власти. Стали разрабатываться не только стратегии развития отдельных предприятий, но и отраслей, регионов и государства в целом. Для понимания сущности, значения и необходимости стратегического управления рассмотрим категорию «стратегия», которая является его основой [17].

Термин «стратегия» стал употребляться в менеджменте в 1960-х годах, под влиянием книги И. Ансоффа. В 1980-х годах были изданы книги М. Портера, А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, ставшие в дальнейшем «классикой» стратегического управления, посвященные развитию стратегического управления на предприятиях любых размеров и различных сфер деятельности [16].

В русском языке стратегия - это искусство планирования какой-либо деятельности (экономической, научной и т.п.) на длительную перспективу. Исследуя эволюцию понятия «стратегия» в научной литературе ученые, приводят множество определений данного понятия. Обобщив сущность видения стратегического процесса, методы и подходы, наиболее эффективные при разработке стратегии компании в основных научных школах стратегического управления они приходят к выводу, что существует множество трактовок этого понятия, каждое из которых может быть использовано в зависимости от ситуации и поставленной цели [15].

Голубков Е.П., академик Международной академии информатизации, доктор экономических наук, профессор АНХ при Правительстве РФ, ссылаясь на первоисточники приводит следующие определения термина «стратегия» [19]. «Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (И. Ансоффу)». «Стратегия - это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим.

Стратегия организации - это указание о том, как перевести организацию отсюда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов (Томпсон А.А., Стрикленд А.Д.)». «Стратегия означает общую программу, а также распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей (Г.Кунц и С.Одоннел)». «Стратегия - это общее направление, на котором следует искать пути достижения целей... Разумеется, организация может прибегнуть к сложным стратегиям, представляющим собой комбинации более простых. В этом случае стратегия — это сочетание ряда направлений, она может формироваться также в ситуационной форме. Стратегия — это общее направление, и если даже его нельзя указать точно, то, как правило, все же полезнее иметь не вполне четко определенное направление, чем никакого (У. Кинг и Д. Клиланд)». Обобщив материал, им изученный, формулирует такое определение: «Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей» [18, с.19].

Другие ученые анализируя термин «стратегия» основываются на следующих определениях известных зарубежных исследователей, экономистов, управленцев: «Стратегия - способ использования ресурсов (Дж. О'Шонесси)», «Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль)», «Стратегия - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер)», «Стратегия - способ достижения наших целей (Р. Олдкорн)» [14].

Кеннет Эндрюс определяет стратегию как соответствие между тем, что компания может делать (организационные преимущества и недостатки) и многообразием того, что она могла бы делать (внешние возможности и угрозы) [13].

Так как понятие «стратегии» имеет происхождение из военной терминологии (от греческого *strategia* — *stratos* (войско) + *ago* (веду), то встречаются и такие определения этого термина, как: «стратегия – это

концепция достижения победы» [30, с.79], «стратегия – это план победы над врагом (конкурентом)», стратегия - первоначально составная часть военного искусства, представляющая ее высшую область [12].

В работах российских ученых, как мы видим, понятие стратегии часто применяется заимствованно из иностранных источников, а также дается собственное определение [15].

Стратегия определяет приоритетные цели развития компании и представляет собой совокупность взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам целевых программ, отдельных проектов и программных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных социально-экономических проблем [11].

Общее в определениях то, что «стратегия» — это действия, направленные на создание конкурентоспособности организации в будущем. Цель стратегии – получение продукта, соответствующего запросам потребителей и увеличение прибыли компании на долгосрочную перспективу.

Стратегия каждого предприятия индивидуальна, строится учитывая рыночную позицию предприятия, его потенциал, возможную динамику развития, поведение конкурентов, особенности выпускаемой продукции или оказываемых услуг, состояние экономики, социальной среды и многие другие факторы. В быстроменяющихся условиях функционирования, предприятия редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Общая стратегия представляет собой их комбинацию, а последовательность их реализации определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

Концептуальные подходы к пониманию термина «стратегия» применимы как для предприятий, любой отрасли, региона и государства в целом [10].

В рамках представленной работы под «стратегией» будет пониматься следующее: «стратегия – это средне - и долгосрочные цели, которые должны быть достигнуты каким-либо субъектом (предприятием, отраслью, регионом), способствующие повышению его конкурентоспособности, и пути к



достижению этих целей с учетом меняющихся значимых факторов, оформленные документально» [9].

Таким образом, определив категорийный аппарат по теме исследования, можно сказать, что не существует единого утвержденного подхода к терминологии в данном вопросе. Все приведенные определения могут быть использованы как базовые. Современные экономические условия функционирования предприятий рассматривают персонал как ресурс, способный не только создавать прибыль организации, но и определять улучшение ее качественных показателей деятельности, таких как имидж, повышение уровня социальной ответственности и т.д. [8]. Предприятия, не относящиеся к категории «однодневок», реализуют стратегический подход в своем развитии и на его основе выстраивают производственные отношения и общую стратегию функционирования. Роль персонала в этой стратегии решающая, так как именно он и разрабатывает стратегии всех типов и уровней, и в тоже время для его развития эти стратегии создаются. Для дальнейшего проведения исследования необходимо определить элементы стратегии управления персоналом в организации, обозначить ее виды, определить этапы стратегического управления кадрами.

## **1.2 Элементы и виды стратегии управления персоналом в современных условиях**

В настоящее время не стоит вопрос обоснования актуальности стратегического управления хозяйствующим субъектом. Работа на перспективу неотъемлемая часть деятельности руководства. При этом детальному постоянному анализу подвергается внешняя и внутренняя среда, применяются разные для этого методики и средства (программные продукты, автоматизированные системы и т.д.). Общая стратегия развития организации охватывает все сферы работы, в том числе и сектор работы с персоналом (кадрами) [7].

Без видения будущего, сценариев развития и постоянного мониторинга ситуации невозможно представить себе современную организацию. Не зная вектор развития компании, будет трудно определиться с количественной и качественной потребностью в кадрах, государственной политикой в данной сфере [13].

По мнению Тесленко И. Б. «Стратегия управления персоналом — это разработанный руководством организации комплекс мер и последовательных действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические цели и задачи организации, а также имеющиеся в ее распоряжении ресурсы» [4, с.128]. Это определение достаточно емко определяет понятие «стратегия предприятия» с учетом современных условий работы фирм [6].

По мнению большинства руководителей организаций, стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации [5].

Но данный подход неоднозначен и возможны иные варианты соотношения «стратегии организации» и «стратегии управления персоналом», в зависимости от множества факторов в первую очередь внешней среды, как прямого, так и косвенного воздействия [3].

«Независимо от подхода основными характерными чертами стратегии управления персоналом выступают:

- ее долгосрочный характер;
- связь со стратегией организации в целом;
- учет комплекса факторов внешней и внутренней среды» [2, с.200].

Так как современная управленческая наука в большей степени опирается на зарубежный опыт и терминологию, то определяя направления стратегии управления персоналом, чаще всего ее ориентируют на сотрудников, как «человеческий ресурс организации». Поэтому в литературе прослеживается

тенденция замены понятия «стратегия управления персоналом» на термин «стратегия управления человеческими ресурсами» [1].

При рассмотрении заявленной темы работы мы будем считать эти понятия равнозначными.

С помощью стратегии управления персоналом определяется количественный и качественный состав необходимых человеческих ресурсов, т.е. когда, какие и в каком количестве работники потребуются, или какие должности в организационной структуре не нужны, как оптимально использовать рабочее время, квалификацию, умения и способности сотрудников. Независимо от того, какой подход применяется, стратегия управления персоналом является функциональной стратегией.

Если предприятие относится к субъектам малого и среднего предпринимательства, то вариант, когда стратегия управления персоналом привязана к общей стратегии организации и применима для всего персонала, предпочтителен, так как легче реализуем, менее затратен и более легко контролируем, и адаптируем под изменения. Для предприятий крупного бизнеса и особенно работающих на международном рынке предпочтителен вариант стратегии управления персоналом в каждой сфере бизнеса.

Таким образом мы видим, что единообразия в данном вопросе нет. Но при этом можно выделить обязательные направления стратегического управления персоналом, которые в разной степени будут присутствовать в стратегии любого предприятия, если оно хочет развиваться и оставаться конкурентоспособным.

Можно говорить, что стратегия управления персоналом имеет 6 базовых элементов, которые отражают все направления работы с персоналом внутри предприятия и взаимодействие этого сектора с внешней средой. Они представлены на рисунке 1.

Содержание элементов отражает совершенно все действия по отношению к персоналу, направления кадровой работы предприятия, состояние социально-экономического положения общества.

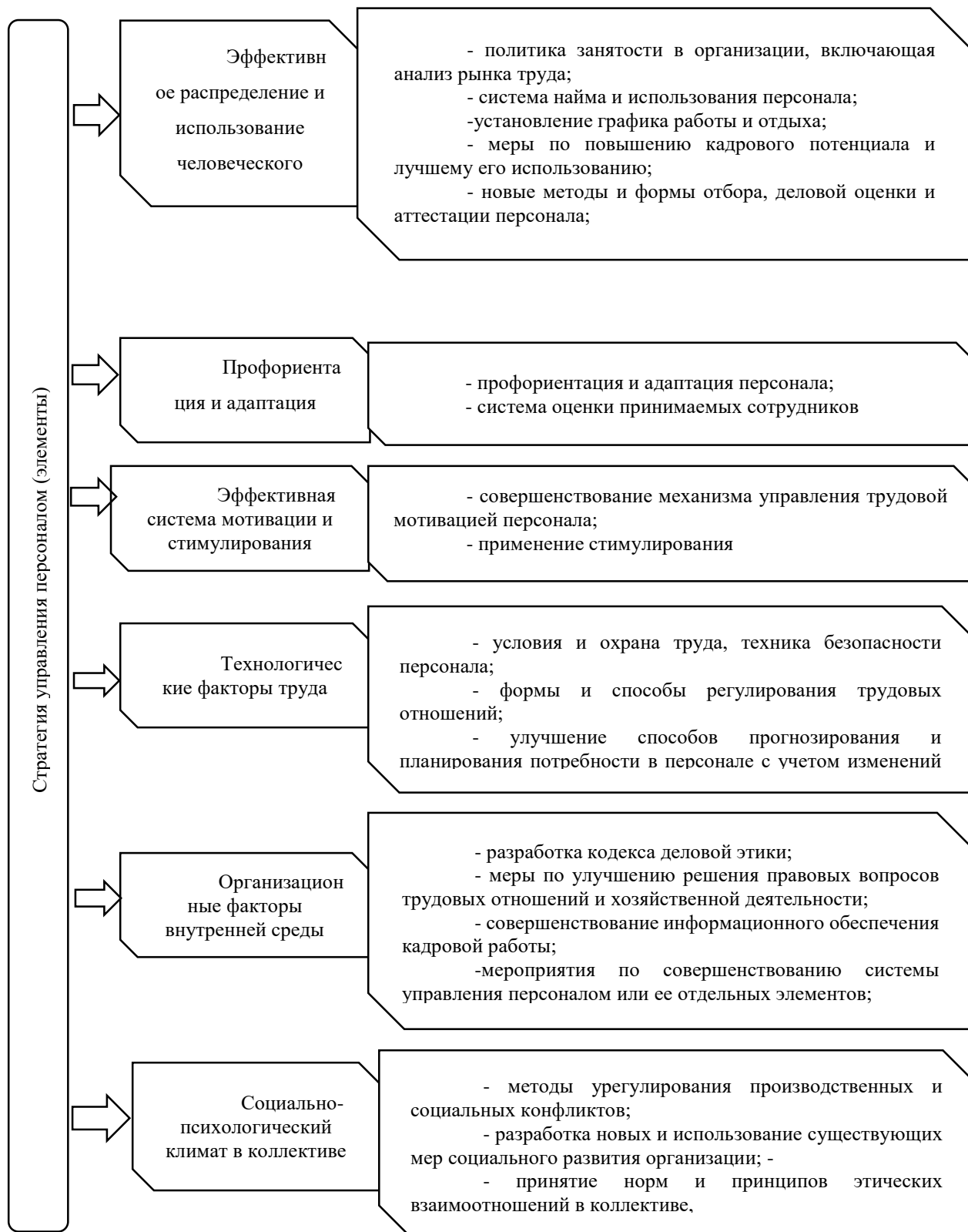


Рисунок 1 – Элементы стратегического управления персоналом

В настоящее время единого подхода к стратегическому управлению персоналом не существует. Их многообразие можно с достаточной степенью условности разделить на три группы. Каждая группа в той или иной степени соотносится с наиболее распространенными стратегиями развития организаций, принятых в управлении и стратегическом менеджменте. Их взаимосвязь представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Подходы к стратегическому управлению персоналом в контексте общей стратегии организации

Первый подход представляет собой подчинение стратегии управления персоналом стратегии организации. В этом случае, только после окончательной разработки общей стратегии начинается детализированная работа над кадровой стратегией. При ситуации выявления каких-либо

несыкочков, изменения вносятся в стратегию управления персоналом. В этом случае работники службы управления персоналом должны приспособливаться к действиям, обозначенным руководителями организации, подчиняясь интересам общей стратегии. Наиболее часто такой подход реализуется при создании предприятия, на начальных этапах его жизненного цикла.

Второй подход, совершенно противоположный. В нем стратегия управления персоналом первична, так как именно люди будут реализовывать общую стратегию, значит оценка и состояние этого ресурса, его возможности - важнейшее условие для всего стратегического управления организацией. Этот вариант приемлем не для всех сфер деятельности и предполагает сразу наличие высококвалифицированного, мотивированного персонала, знающего что он хочет и как с помощью своих знаний, умений вывести организацию на более высокий экономический уровень.

Третий подход – равнозначность двух стратегий и единство. Каждая не может быть реализована самостоятельно, а только при одновременном планировании и разработке. С учетом тенденций экономических изменений и государственной политики, она представляется наиболее перспективной. При таком подходе, специалисты службы управления персоналом оказываются вовлеченными в процесс определения и достижения стратегических задач развития организации с самого первого дня. Этому способствует наличие у них высокой компетентности и, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации [26].

Это наиболее сложный вариант, требующий высокого уровня организованности всех структурных подразделений организации, эффективно налаженного коммуникационного процесса, слаженной работы всех сотрудников, проведение постоянного мониторинга по ключевым направлениям в каждой стратегии и анализа на их совместимость.

В зависимости от состояния дел в организации и ее рыночной позиции руководство выбирает направленность в сторону одного из подходов.

Отечественные предприятия наиболее часто применяют первый подход. Особенно если они не планируют выход на региональный или федеральный уровень охвата рынка и не задумываются о продажах за рубежом.

Но, надо отметить, что динамизм развития рыночных отношений и изменение экономики в сторону инновационности, приводит к тенденции изменения видения руководства в сторону третьего варианта. Это обусловлено также сильным качественным и количественным изменением состояния рынка труда в стране.

Стратегии развития организации, упомянутые на рисунке 2, достаточно распространены. Однако в российской практике управления наиболее часто встречающимся является первый подход.

Но в целом, базовые виды стратегий управления персоналом [4], которые наиболее востребованы и экономически обоснованы в любом из выбранных вариантов действий будут увязываться со «стратегией организации и направлены на достижение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе» [27, с. 418].

У предприятия есть полная свобода выбора стратегии, возможность комбинирования нескольких, пересмотр ее составляющих и даже отказ от нее на любом этапе жизненного цикла предприятия. Вне зависимости от вида стратегии развития организации, она всегда будет предполагать набор определенных кадровых мероприятий, на каждом из этапов. При этом общей целью стратегии развития персонала будет ее соответствие стратегии развития организации и создание наилучших для этого условий.

Поэтому, независимо от требуемых кадровых мероприятий руководство организации разрабатывая стратегию управления персоналом проходит определенное количество этапов. Все этапы между собой взаимосвязаны и не могут идти в иной последовательности. В противном случае не будут учтены все важные факторы, оказывающие влияние на управление персоналом. Данный процесс представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы процесса стратегического управления персоналом

Достаточно часто процесс стратегического управления заканчивается этапом реализации. Но это не совсем правильно. При рассмотрении процесса управления чем-либо, вплоть до примера на «цикле менеджмента», невозможно управление оборвать на реализации. Требуется обязательный контроль того, что сделано. В связи с этим в предложенной поэтапной модели добавлен этап - стратегического контроля. Его составляющими будут:

- контроль реализации стратегии по срокам, затратам, установленным промежуточным итогам;



- обеспечение информацией,
- корректировка действий, обозначенных стратегией, как в случае сохранения контрольного показателя, так и его возможной трансформации из-за появившихся изменений.

Результаты этого этапа являются основной информационной базой для разработки новых стратегий управления персоналом или корректировки существующей.

Представленный на рисунке 3 процесс стратегического управления персоналом организации не является эталонным. В зависимости от сферы деятельности, размера предприятия, охвата рынка и прочих внешних и внутренних факторов среды, каждый из этапов может быть детализирован, расширен.

Объединение этих двух стратегий направлено на получение синергетического эффекта, нарастающим положительным итогом на перспективу.

Достигнуть требуемого результата можно только соблюдая следующие условия:

- вовлечение работников кадровых служб в процесс разработки стратегий предприятия во всех функциональных направлениях;
- совершенствование навыков работников, управленческих знаний и умений руководства для оперативного реагирования, и последующей адаптации на изменение внешней и внутренней среды организации;
- формирование политики эффективного использования человеческих ресурсов организации, а также улучшение условий труда, совершенствование навыков тайм-менеджмента у сотрудников, развитие корпоративной культуры;
- пересмотр и актуализация действующей системы оплаты труда на предприятии, для перехода на систему, учитывающую индивидуальный вклад работника, его профессионализм, личные качества;

- привлечение всех сотрудников организации в обсуждение проблем и принятия управленческих решений на уровне, соответствующему компетенции сотрудника;
- создание разветвленной системы коммуникации, при сохранении иерархичности уровня доступа к информационным ресурсам и возможности их изменения, в соответствии с полномочиями.

Таким образом, процесс стратегического планирования является неотъемлемой частью функционирования организации в современных экономических условиях.

Однозначного подхода к реализации стратегии управления персоналом в организации не существует.

Это зависит от множества индивидуальных критериев организации и влияния внешних факторов на нее.

Но для эффективности разработки и дальнейшей реализации стратегии развития персонала в долгосрочной перспективе практически всегда выполняются определенные этапы, и уделяется обязательное внимание обозначенному набору ее элементов.

Рассмотрев теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом организации, можно сделать вывод о том, что несмотря на множество работ ученых в данном направлении, актуальность необходимости исследования не уменьшается.

Стратегия управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей частью общего стратегического развития организации.

Она обеспечивает успешность работы предприятия и его конкурентоспособность.

Персонал является постоянно изменяющимся ресурсом.

У предприятия стоит задача направить эти изменения в направлении выгодном для развития предприятия при успешности комбинирования с интересами самого работника.

Посредством стратегического управления персоналом организация стремится минимизировать потери и негативные последствия от неблагоприятных внешних условий или каких-либо изменений среды, нарушающих запланированный процесс работы.

Для проведения расчетов в выпускной квалификационной работе использовались методы проведения оценки количественного и качественного состава персонала, уровня производительности труда и иных показателей, необходимых для разработки стратегии управления персоналом.

В следующем разделе представлен анализ организационно-экономической деятельности ООО «Марка и К» [19], проведена оценка его персонала.

## **2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Марка и К»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Марка и К»**

Объектом исследования в дипломной работе является предприятие ООО «Марка и К».

ООО «Марка и К» было создано с неограниченным сроком деятельности. Юридический адрес ООО «Марка и К»: 354200, Краснодарский край, город Сочи, улица Калараша, 172. Обслуживается данное предприятие в южном филиале ОАО «Уралсиб Югбанк». Руководитель ООО «Марка и К» - Платонов Юрий Алексеевич. Компании при регистрации был выдан ИНН 2318041242. Это компания, которая работает в сфере торговли города-курорта Сочи с 2013 г. Является предприятием с широким спектром реализуемых товаров и услуг. Так же, на коммерческо-договорных условиях организация оказывает различные дополнительные услуги, которые играют роль в формировании экономических результатов хозяйственной деятельности ООО «Марка и К».

ООО «Марка и К» свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства. Главной целью деятельности ООО «Марка и К» является оказание услуг торговли. Основным видом деятельности является - оптовая торговля мясом и мясом птицы, включая субпродукты. Компания является субъектом малого и среднего предпринимательства, категория: малое предприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г.

Дополнительные виды деятельности ООО «Марка и К»:

- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки;
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

Уставный капитал организации составляет - 12000 рублей в денежном выражении.

ООО «Марка и К» является юридическим лицом и имеет собственное обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе. Предприятие может от своего имени как осуществлять, так и приобретать возможные и требуемые имущественные права, отвечать по обязательствам, взыскивать права и быть ответчиком в судебных органах.

ООО «Марка и К» обладает печатью, которая отражает его полное уставное наименование на родном русском языке и направление его местонахождения. У предприятия имеются в наличии фирменные бланки, штампы с наименованием, соответствующий зарегистрированный в требуемом установленном регламенте товарный знак.

Это динамично развивающееся предприятие, обладающее достаточным опытом работы в торговой сфере. Миссия предприятия ООО «Марка и К» заключается в повышении благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров. Миссия определена советом руководством. Основной целью ООО «Марка и К» является обеспечение максимального объема продаж всего заявленного ассортимента. Стратегической задачей является достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Марка и К».

Основной целью ООО «Марка и К» является удовлетворение растущего спроса потребителей. Основная сложность в деятельности предприятия заключается во влиянии конкуренции на данном рынке сбыта. Другие цели и задачи: открытие дополнительных складов-магазинов в городах и поселках, повышение квалификации персонала, сокращение текучести кадров.

ООО «Марка и К» - это набор квалифицированных сотрудников, которые своим трудом обеспечивают покупателям возможность приобретения качественных товаров повседневного спроса по доступным ценам.

За все время работы торговое предприятие ООО «Марка и К» зарекомендовало себя как надежный партнер, стабильная в финансовом

отношении фирма. Оперативный учет представляет собой концентрацию и анализ информации, отражающей выполнение хозяйственных различных операций предприятия. Данные оперативного учета используются для повседневного текущего руководства и управления предприятием.

Контроль над выручкой и прибылью, а также оперативный учет и осуществляется на основе первичных бухгалтерских документов. Бухгалтерский учет и все записи о хозяйственных операциях ведутся на компьютере в программе 1: С Бухгалтерия.

Структура управления предприятием определяется разделением предприятия на участки в целях координации и взаимодействия ее звеньев, установления делегирования и полномочий. Следовательно, с организационной структурой предприятия может быть связана система понятий, представленных ниже на рисунке 4

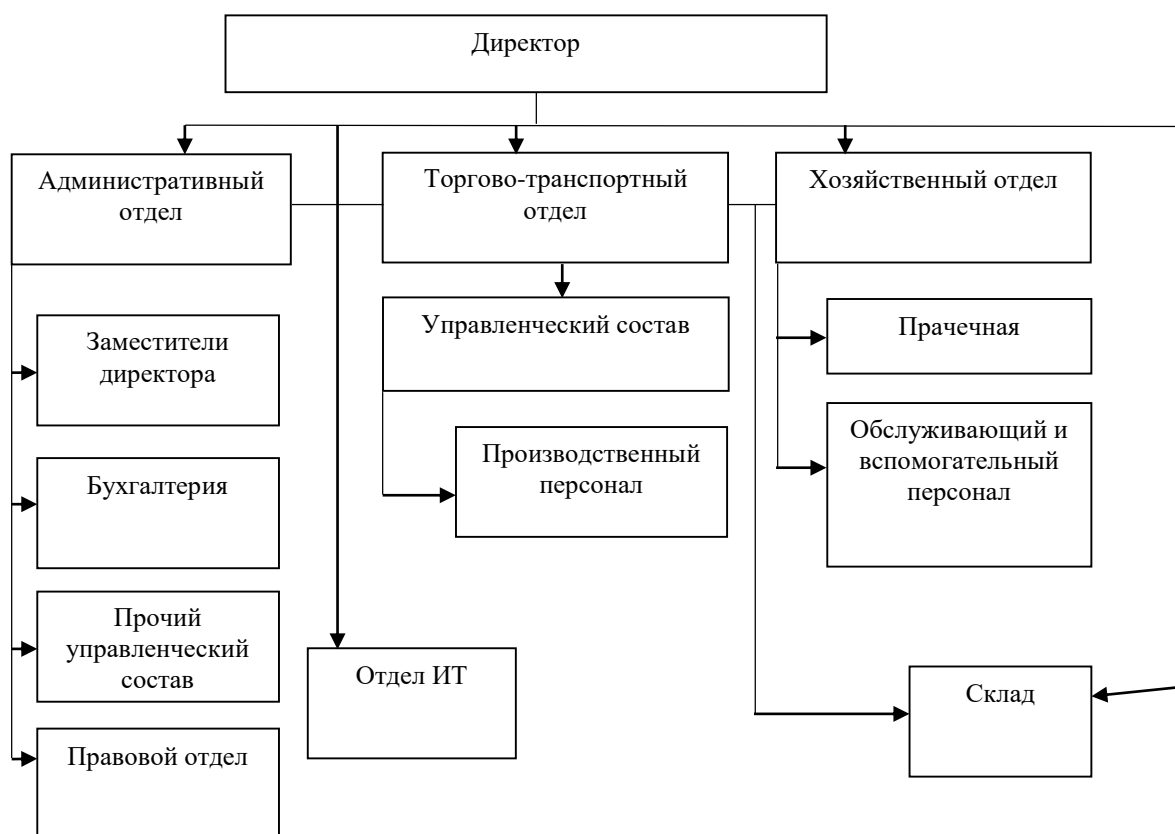


Рисунок 4 - Организационная структура управления предприятием ООО «Марка и К»

Организационная структура управления ООО «Марка и К» имеет линейно-функциональный вид. Данный вид структуры передает полномочия линейному руководителю соответствующего отдела и функции, а тот уже непосредственно подчинен директору.

Линейный руководитель активно участвует в проработке конкретных необходимых вопросов и готовит соответствующие решения, осуществляет составление проектов и планов, разрабатывает программы и помогает содержать специальный нижестоящий по рангу аппарат управления, включающий функциональные подразделения. Функциональные подразделения не обладают правом самостоятельно распоряжаться и отдавать указания производственным подразделениям.

В ООО «Марка и К» по состоянию на 29.12.2022 численность сотрудников составляет 185 человек. Из основных должностей, закрепленных штатным расписанием: директор, коммерческий директор, главный бухгалтер, зам. директора по общим вопросам, руководитель отдела информационных технологий, руководитель проекта, юрисконсульт, товаровед и т.д.

Основные функции работников исследуемого предприятия закреплены в их должностных инструкциях. Каждый сотрудник обладает установленными правами и обязанностями, мотивирован, ответственен в реализации своих полномочий. ООО «Марка и К» осуществляет свою деятельность, используя функциональную структуру управления. Она оптимальна для такой организации.

Для формирования мнения об успешности предприятия, его перспективности, наличия или отсутствия у него финансовых проблем наиболее простым и в первую очередь необходимым выступает анализ бухгалтерской и финансовой отчетности, которая может быть представлена внешним пользователям.

Для анализа и оценки финансово хозяйственной деятельности ООО «Марка и К» рассмотрена годовая бухгалтерская отчетность за 2020-2022 год.

В соответствии с ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» пунктом 5 «Бухгалтерская отчетность состоит из бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, приложений к ним и пояснительной записки (далее приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках и пояснительная записка именуется пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках), а также аудиторского заключения, подтверждающего достоверность бухгалтерской отчетности организации, если она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту».

На данных этих форм бухгалтерской отчетности базируется внешний анализ состояния расчетов с контрагентами.

Для внутреннего анализа привлекаются данные аналитического учета счетов, предназначенных для обобщения информации о расчетах.

Так как ООО «Марка и К» относится к субъектам малого предпринимательства основными для нее формами являются форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о финансовых результатах». Далее представлены данные по этим двум формам, позволяющие проанализировать и сделать вывод о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, они сгруппированы в таблице 1.

Качество маркетинга ООО «Марка и К», а также других процессов, которые связаны с достижением конкурентного преимущества на рынке, находится на высоком уровне, о чем свидетельствует постоянное повышение объема выручки компании с 890 270 тыс. руб. до 1 001 131 тыс. руб. (на 12,45%). Именно продажа товаров и услуг должна обеспечивать основу притока денежных средств, что в дальнейшем позволяет покрыть операционные расходы. Качество политики управления себестоимостью продукции и услуг улучшается, о чем свидетельствует выявленная динамика роста себестоимости более медленными темпами по сравнению с показателем выручки (на 30,61% и на 8,31% соответственно).



Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Марка и К» за 2020-2022 год

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	610377	797189	863421	18681 2	66232	30,6	8,3
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	60099	93081	137710	32982	44629	54,9	48,0
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0,0	0,0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	49585	112609	70358	63024	-42251	127,1	-37,5
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	10514	-19528	67352	-30042	86880	-5,6	38,6
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	10528	3594	14204	-6934	10610	-65,9	295,2
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	721	182	925	-539	743	-74,8	408,2
9. Численность работающих, чел.	120	153	185	33	32	1,3	1,2
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	28782	376272	526435 26	33600 0	5226725 4	13,1	139,9
11. Производительность труда работающего, тыс.руб.	10007,1	12902,4 6	5411,51 8919	2895,3 6	-7491	28,9	41,9
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	325432, 83	320869, 56	284559, 6	- 4563,2 7	-36 310	98,6	88,7
13. Рентабельность продаж,	1,57	0,4	0,01418 7953	-1,17	0	25,5	3,5

Это означает, что после вычета производственных и некоторых других расходов у предприятия остается больше денежных средств для осуществления затрат на управленцев, на продвижение и сбыт, а также для других целей. Выявленная тенденция свидетельствует о том, что менеджмент ООО «Марка и К» постоянно ищет возможности для сокращения переменных и постоянных расходов.

В целом политика управления производственной деятельностью ООО «Марка и К» была эффективной, так как в конечном итоге после расходования средств на приобретение сырья и материалов, оплату труда производственного персонала, осуществление других расходов, предприятие сформировало в 2022 г. положительный объем валовой прибыли в размере 137 710 тыс. руб. , что обеспечивает менеджмент средствами, которые можно направить на мероприятия краткосрочного и долгосрочного усиления рыночной позиции.

Предприятие способно создавать прибыль в рамках своей операционной деятельности, о чем свидетельствует объем увеличения прибыли от продаж в размере 67 352 тыс. руб. Это тот объем прибыли, который получен от продажи товаров и услуг после вычета из этой суммы не только себестоимости, но и сбытовых, управленческих расходов.

Нижняя строка основной части второй формы отчетности, а именно чистая прибыль, является наиболее важным абсолютным показателем качества выстроенной бизнес-модели компании. Это тот показатель, который формируется под влиянием как угроз и возможностей внешней среды, так и сильных и слабых сторон самого субъекта хозяйственной деятельности. Он представляет собою кумулятивную оценку влияния самых различных факторов и адекватности реагирования управленцев на них. Чистая прибыль ООО «Марка и К» равна 14 204 тыс. руб. в 2022 г. На конец 2022 г. зафиксировано уменьшение чистого убытка ООО «Марка и К» по сравнению с 2021 г. на 38,63%. Это улучшает рентабельность при прочих равных.

Численность сотрудников в 2020 году составила 120 человек, в 2021 году на предприятии работали 153 сотрудников, в 2022 году в связи с расширением и открытием новых подразделений численность сотрудников увеличилась до 185 человек, что на 32 человека больше, чем в прошлом году.

Для проведения оценки деятельности ООО «Марка и К» по вопросу исследования необходимо оценить количественный и качественный состав персонала. Основным источником информации для анализа и оценки выступали штатные расписания, полученные в ходе преддипломной практики,

информация с отдела бухгалтерии и от специалиста по кадрам. На рисунке 5 графически представлены основные финансовые показатели в ООО «Марка и К».

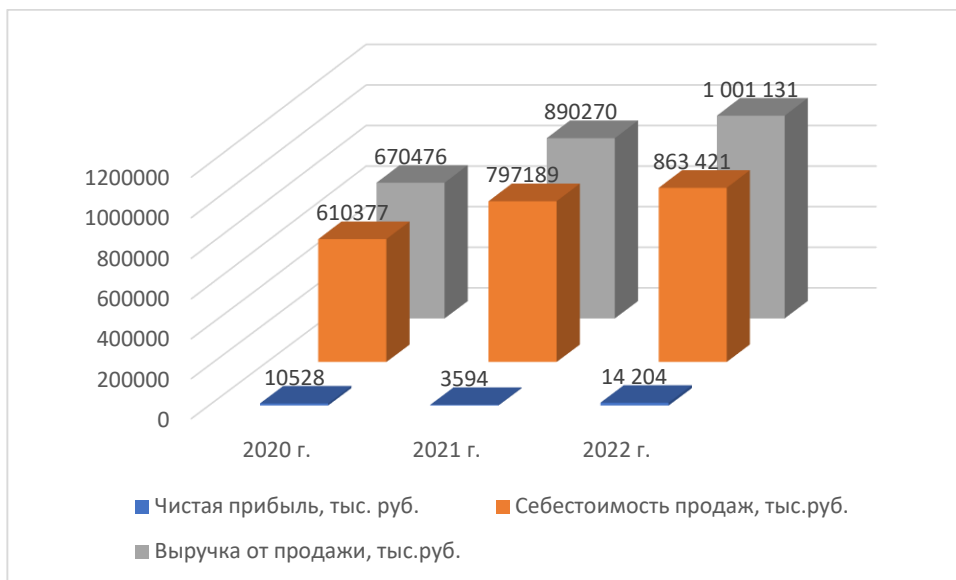


Рисунок 5 - Основные финансовые показатели в ООО «Марка и К», тыс. руб.

Рисунок 5 наглядно показывает стабильный рост показателя выручки, естественно увеличение суммы затрат, относимых на себестоимость, и неоднородную динамику чистой прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов.

В рамках проводимого исследования необходимо дать количественную и качественную оценку персонала ООО «Марка и К» основным источником информации, для которой было штатное расписание и сведения, предоставленные отделом кадров. При анализе штатных расписаний ООО «Марка и К» за исследуемый период произошло изменение названия структурного подразделения с «администрация» на «административный отдел». Внутреннее наполнение должностями не изменилось.

Оценка количественного состава работников ООО «Марка и К» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Количественный состав работников ООО «Марка и К» с 2020 по 2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютное отклонение 2022 г. к	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 г.,	2021 г.,
Административный отдел	14	11,67	15	9,80	16	8,65	2	1
Торгово-транспортный отдел	86	71,67	111	72,55	124	67,03	38	13
Отдел информационных технологий	4	3,33	4	2,61	5	2,70	1	1
Хозяйственный отдел	3	2,50	7	4,58	20	10,81	17	13
Склад	13	10,83	16	10,46	20	10,81	7	4
Итого	120	100	153	100	185	100	65	32

Весь персонал ООО «Марка и К» делится на пять отделов: административный отдел, торгово-транспортный отдел, отдел информационных технологий, хозяйственный отдел, склад.

Численность работников в 2020 г. составляла 120 человек, в 2021 г.- 153 чел., в 2022 г.- 185 чел. Предприятие в течении исследуемого периода ежегодно увеличивает количество сотрудников, это связано с открытием новых торговых точек (магазинов), и введения нового направления деятельности – клининговых услуг, что привело к введению в штат новой должности – оператор стиральных машин.

Таким образом, почти без изменений остается административный отдел, в котором за три года прибавилось 2 единицы сотрудников на должность бухгалтера. В торгово-транспортном отделе значительный прирост сотрудников — это связано с тем, что увеличивается штат кассиров из-за открытия новых подразделений. По этой же причине увеличивается и количество сотрудников на складе. Так же к 2022 году открылось подразделение с дополнительным видом деятельности, что вызвало увеличение штата в хозяйственном отделе. Отдел информационных технологий за 3 года увеличился только на одну штатную единицу.

По данным таблицы видно, что на протяжении всех трех лет большая доля сотрудников приходится на торгово-транспортный отдел. В 2020 году

вторым по численности был административный отдел, но в 2021 и 2022 ситуация меняется, так как принятие на работу по 1 сотруднику в эти года меньше, чем увеличение численности работников склада. Самое значительное увеличение численности, и следовательно размер доли в общем составе работников, в 2022 году происходит в хозяйственном отделе (открыто новое направление деятельности). Структура численности персонала в 2022 году представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура численности персонала в ООО «Марка и К» в 2022 г., чел.

Как мы видим, 67% составляют сотрудники торгово-транспортного отдела, хозяйственный отдел и склад имеют одинаковое количество персонала 20 человек. Меньше всего сотрудников в отделе информационных технологий. В настоящее время в данный отдел требуются еще сотрудники, информация об этих вакансиях размещена на официальном сайте организации. По предварительной оценки руководства в настоящее время минимальное количество сотрудников этого отдела должно быть 7 человек.

Развитие предприятия определяет потребность в росте численности персонала.

В таблице 3 рассчитан показатель темпа роста численности персонала ООО «Марка и К».

Таблица 3 - Темп роста численности персонала ООО «Марка и К» за период с 2020 по 2022 гг.

Категории персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темпы роста, %		
				2020 г.	2021 г.	2022 г.
Административный отдел, чел.	14	15	16	100	107,14	106,67
Торгово-транспортный отдел, чел.	86	111	124	100	129,07	111,71
Отдел информационных технологий, чел.	4	4	5	100	100	125
Хозяйственный отдел, чел.	3	7	20	100	233,33	285,71
Склад, чел.	13	16	20	100	123,08	125
Итого	120	153	185	100	127,50	120,92

По данным таблицы 3 видим, что в течение исследуемого периода руководителем предпринимались попытки изменения численности производственного и технического персонала в целях улучшения работы ООО «Марка и К». И по результату работы организации, с учетом экономических показателей его деятельности и под влиянием внешних факторов, в 2022 г. была увеличена численность персонала всех отделов.

Больше всего увеличилась численность торгового-транспортного отдела с 111 человек до 124, что составило увеличение на 29,07 %, но в процентном отношении это не самый большой рост. В административном отделе численность растет на 1 человека ежегодно, что составляет рост в 2021 году – 7,1%, в 2022 – 6,7 %. В отделе информационных технологий численность в 2020 и 2021 года неизменная, в 2022 году увеличивается на 25%. Самый большим темп роста в процентах наблюдается в хозяйственном отделе, что обусловлено приемом на работу в 2022 году 30 продавцов-кассиров.

Определяя стратегию управления персоналом руководство ООО «Марка и К» учитывает гендерный состав своих работников. Гендерная структура персонала ООО «Марка и К» представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Гендерный состав персонала ООО «Марка и К» за период с 2020 по 2022 гг., человек

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год	
	чел.	пол	чел.	пол	чел.	пол
Административный отдел, в т.ч.:	14		15		16	
директор	1	Муж	1	Муж	1	Муж
главный бухгалтер	1	Жен	1	Жен	1	Жен
Бухгалтер	5	Жен	6	Жен	7	Жен
Зам. Директора по общим вопросам	1	Жен	1	Жен	1	Жен
юристконсульт	2	Муж	2	Муж	1	Муж
Руководитель проекта	1	Муж	1	Муж	1	Муж
Коммерческий директор	1	Жен	1	Жен	1	Жен
Специалист по охране труда	1	Муж	1	Муж	1	Муж
Специалист по кадрам	1	Жен	1	Жен	1	Жен
Специалист по безопасности ДД	0		0		1	Муж
Торгово-транспортный отдел, в т.ч.:	86		111		124	
товаровед	10	Жен	11	Жен	12	Жен
Торговый представитель	11	Муж	11	Муж	11	Муж
Водитель	13	Муж	13	Муж	13	Муж
Кассир-операционист	15	Жен	15	Жен	15	Жен
Менеджер по продажам	5	Жен	5	Жен	5	Жен
Продавец-кассир	6	Жен	21	Жен	26	Жен
	4	Муж	9	Муж	14	Муж
Супервайзер	3	Муж	3	Муж	3	Муж
Продавец-консультант	6	Жен	6	Жен	6	Жен
	4	Муж	4	Муж	4	Муж
Оператор ЭВМ	6	Жен	8	Жен	10	Жен
Менеджер по реализации проекта	1	Муж	1	Муж	1	Муж
Начальник торгового отдела	1	Муж	1	Муж	1	Муж
Зам начальника торгового отдела	1	Жен	1	Жен	1	Жен
Специалист по тендерам	0		1	Муж	1	Муж
механик	0		1	Муж	1	Муж
Отдел ИТ	4	Муж	4	Муж	5	Муж
Хозяйственный отдел, в т.ч.:	3		7		20	
Уборщик служебных помещений	1	Жен	1	Жен	7	Жен
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1	Муж	1	Муж	1	Муж
Рабочий по комплексному ремонту и обслуживанию зданий	0		2	Муж	8	Муж
Оператор стиральных машин	0		2	Жен	3	Жен
Сторож (вахтер)	1	Муж	0	Муж	0	Муж
Заведующий прачечной	0		1	Жен	1	Жен
Склад (кладовщик)	13	Муж	16	Муж	20	Муж
Итого	62	Муж	72	Муж	88	Муж
	58	Жен	81	Жен	97	Жен

Специфика торговой деятельности продовольственными товарами в большем объеме определяет факт, что в составе персонала больше будет женщин. Также, на такие должности, как специалисты бухгалтерии, оператор стиральных машин чаще устраиваются женщины.

На рисунке 7 показана гендерная структура персонала в динамике за три года.

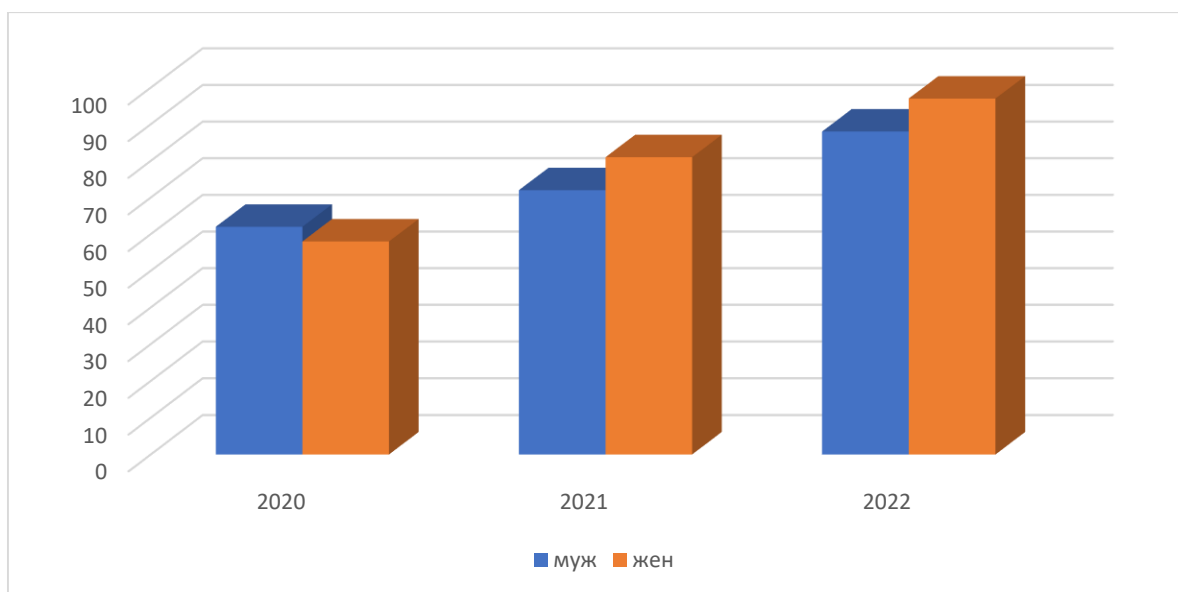


Рисунок 7 - Гендерная структура персонала ООО «Марка и К» за 2020-2022 год, чел.

Анализ половозрастной структуры ООО «Марка и К» за три года по всем отделам и должностям особо не менялся и оставался прежним, только добавлялись новые кадры или же закрывались некоторые должности не в значительном количестве.

За исследуемый период в коллективе преобладают женщины. Они составляют большую часть торгово-транспортного отдела. Это в основном должности товароведа, кассира – операциониста, продавец-кассир, продавец - консультант. На таких должностях как продавец-консультант и продавец – кассир работает и мужчины, и женщины. Это связано не только отсутствием ограничений по гендерному признаку, но и тем, что у ООО «Марка и К» есть



строительный супер-маркет. В нем в ряде отделов работают только мужчины, им легче давать консультацию по товару, выносить нелегкие и объемные товары, даже порой помогать клиентам загрузить приобретенный товар в машину.

Увеличение численности в 2021 году было за счет принятия на работу 6 мужчин и 27 женщин, а изменение этого показателя в 2022 году при сокращении мужчин на 2 человека и приеме новых сотрудников – женщин в количестве 34 человека связано с расширением основной сферы бизнеса.

Очень важным качественным показателем состава персонала является время работы на конкретном предприятии.

Эти данные оказывают влияние как на коэффициент текучести кадров, на стабильность кадрового состава. Кроме этого, чем дольше человек работает на одном предприятии, тем у него выше уровень адаптации к конкретным трудовым условиям, он знает тонкости работы.

Для анализа качественного состава работников ООО «Марка и К» рассмотрим информацию о стаже, уровне образования, аналитико - расчетными данными являются показатели 2022 года, представленные в таблице 5.

Таблица 5 - Сведения о стаже работников ООО «Марка и К», работавших в 2022 г.

Интервалы стажа работы	Стаж работы общий		Стаж работы в отрасли		Стаж работы в ООО «Марка и К»	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
От 1 до 3 лет	77	41,62	91	49,19	128	69,19
От 4 до 5 лет	49	26,49	47	25,41	42	22,70
От 6 до 10 лет	23	12,43	19	10,27	15	8,11
От 11 до 15 лет	20	10,81	17	9,19	0	-
От 16 до 25 лет	12	6,49	9	4,86	0	-
Свыше 26 лет	4	2,16	2	1,08	0	-
Численность сотрудников	185	100	185	100	185	100

При анализе стажа сотрудников, работавших в ООО «Марка и К» в 2022 г. мы выяснили, что доля большего трудового общего стажа приходится на

интервал от 1 до 3 лет, 26,49% приходится на общий стаж от 4 до 5 лет. 12,43% приходится на стаж от 6 до 10 лет, 10,81% приходится на стаж от 11 до 15 лет, меньше всего приходится на стаж свыше 26 лет — это всего 2,16%.

Показателем качества персонала может являться факт, что 26,49% работников, это четверть всего персонала, имеют стаж от 4 до 5 лет в отрасли, причем среди них есть работники каждого отдела. 49,19%-91 работников, имеющих стаж от 1 года до 3 лет, это в основном продавцы-консультанты, текучесть которых на предприятии очень сильная, но в целом это специфика работы всех организаций данной отрасли, расположенных в городе-курорте.

По состоянию на 2022 год, большая доля сотрудников являются уже постоянными и составляют 69,19% от общей численности. 22,7%, это работники, имеющие стаж от 4 до 5 лет, т.е. работающие уже более исследуемого периода. 8,11% работают на предприятии от 6 до 10 лет, в этот стаж входят сотрудники всех отделов, директор и коммерческий директор работают с открытия предприятия и их стаж составляет 10 лет.

В таблице 5 представлены строки по стажу работы в диапазоне от 11 до 26 лет и выше. Это объясняется тем, что при приеме на работу в ходе собеседования учитывается стаж работы в отрасли. Кроме этого, надо иметь в виду, что в структуре персонала есть работающие пенсионеры, прекрасно справляющиеся со своей работой, быстро адаптирующиеся к изменяющимся условиям труда, имеющие большой опыт работы и которые в дальнейшем могут быть привлечены к выполнению функции наставника при прохождении адаптации вновь принятыми сотрудниками. Это вполне может быть реализовано в стратегии управления персоналом.

На рисунке 8 представлена диаграмма численности сотрудников по стажу работы в ООО «Марка и К» по состоянию на 2022 год.

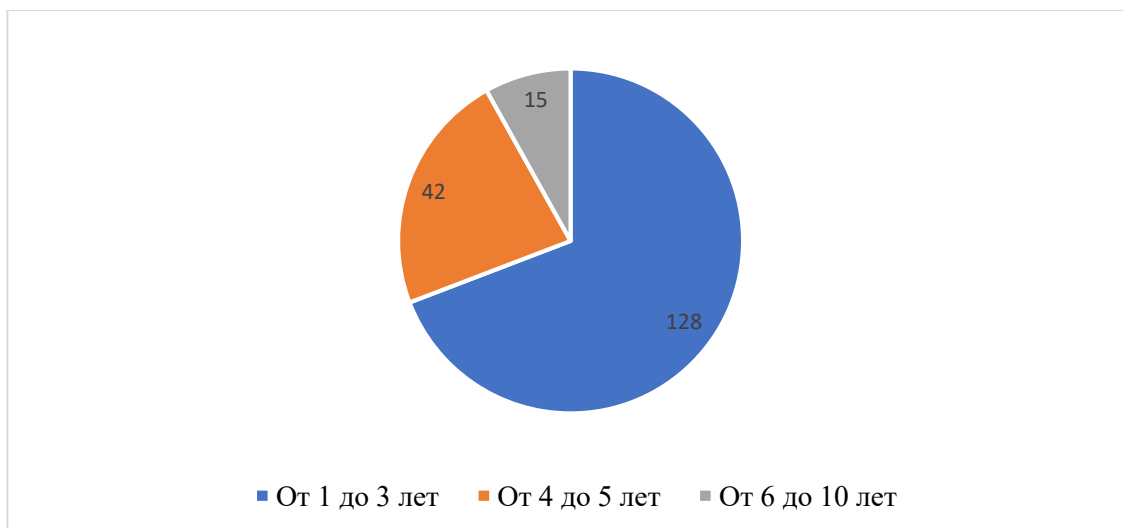


Рисунок 8- Диаграмма численности сотрудников по стажу работы в ООО «Марка и К» по состоянию на 2022 г., чел.

Следующим этапом анализа качественного состава персонала является оценка уровня образования. Исходя из теоретических основ, изложенных ранее, оценим уровень образования работников ООО «Марка и К». Данные по уровню образования представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Структура персонала по уровню образования в ООО «Марка и К»

Уровень образования	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютное отклонение	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2022-2020	2022-2021
Среднее	2	1,67	1	0,65	7	3,78	5	6
Начальное профессиональное	28	23,33	38	24,84	45	24,32	17	7
Среднее профессиональное	34	28,33	32	20,92	44	23,78	10	12
Незаконченное высшее (обучающиеся в ВУЗе)	10	8,33	25	16,34	27	14,59	17	2
Высшее	46	38,33	57	37,25	62	33,51	16	5
Итого	120	100	153	100	185	100	0	0

Оценивая уровень образования сотрудников по данным таблицы 6 сделаны выводы:

- так как за исследуемый период было принято не мало сотрудников в каждый из отделов, то и структура уровня образования меняется в

сторону увеличения по каждому уровню. Это обусловлено тем, что в населенном пункте есть несколько структурных подразделений (в виде корпусов) высших учебных заведений, которые готовят по направлениям экономики, юриспруденции, организации перевозок и управление на транспорте. Жители населенного пункта получают высшее образование, но так как уезжать они не хотят (это благоприятное место для проживания), а с трудоустройством есть сложности, то они идут на должности ниже по уровню образования;

- получение начального и среднего профессионального образования возможно в микрорайоне в нескольких учебных заведениях, причем одно из них осуществляет подготовку по направлению «Продавец, контролер-кассир». А это профессия очень востребована в микрорайоне;
- есть работники, не имеющие даже среднего образования, это в первую очередь водители, к которым основное требование это наличие водительских прав требуемых категорий. Так, 7 человек имеют только среднее образование, остальные 6 среднее профессиональное;
- профессиональное образование (начальное и среднее) в основном имеют работники залов, хозяйственного отдела и склада;
- незаконченное высшее по состоянию на 2022 год есть у сотрудников отдела информационных технологий, только руководитель этого отдела имеет высшее образование;
- по состоянию на 2022 год 62 человека имеют высшее образование. Это в первую очередь все работники административного отдела – 16 человек, начальники и руководители, менеджеры иных отделов, а также заместители в общей сумме 11 человек и 35 человек приходится на торговых представителей (7 чел.), продавцов – консультантов (10 чел.), кассиров-операционистов (10 чел.), 6 кладовщиков, 2 товароведа.

Подводя итог можно сказать, что ООО «Марка и К» является стабильно работающим предприятием, сохраняющим конкурентоспособность на рынке, развивающимся в основной сфере деятельности и открывающим новые

направления. ООО «Марка и К» демонстрирует усиление рентабельности всего имущества, что указывает на хорошо спланированную и результативную бизнес-модель. Рост реализации товаров и услуг Общества «Марка и К» с 670476 тыс. руб. до 1001131 тыс. руб. (на 49,32%) указывает на качественное выполнение ежедневных рабочих задач маркетинговыми и сбытовыми структурными подразделениями. Усиление рыночной силы является ключевым приоритетом в контексте сохранения устойчивого положения предприятия в условиях растущей конкуренции.

Наблюдается положительная динамика в росте численности персонала, его качественной оценки. Развитие направлений деятельности и расширение основной сферы характеризует предприятие как стабильное. Это создает положительный имидж организации как работодателя. Поэтому жители поселка не боятся устраиваться на работу в ООО «Марка и К».

Проведенного анализа количественных и качественных показателей персонала недостаточно для оценки стратегического управления им в рамках деятельности ООО «Марка и К». Поэтому ниже представленная информация дает детальное представление о проводимой кадровой политике в исследуемом объекте.

## **2.2 Оценка стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К»**

Стратегия управления персоналом в ООО «Марка и К» строится на основе общей кадровой политики, направленной на удержание и сохранение имеющегося кадрового состава, его развития и привлечения квалифицированных, целеустремленных и активных сотрудников. ООО «Марка и К» коммерческое предприятие среднего типа, у которого единственным учредителем является директор, он же организовывал этот бизнес с самого начала. Все кадровые вопросы решаются практически им единолично. В некоторых вопросах он консультируется с заместителями или менеджерами, но решение все равно принимает на свое усмотрение. Поэтому

все направления стратегического развития во всех сферах определяются им практически единолично.

Для проведения оценки стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К» были использованы методы:

- наблюдение;
- сравнение;
- опрос персонала;
- экономический анализ.

Ранее использованный метод классификации при оценке количественной и качественной структуры персонала ООО «Марка и К» помог в применении методов синтеза и дедукции, реализация которых позволила предложить пути совершенствования стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К» на перспективу.

В настоящее время руководство ООО «Марка и К» реализует стратегию динамического роста организации. В соответствии с ней организация нуждается в работниках, у которых высокий уровень ответственности и организованности, а также они обладают гибким мышлением, способностью приспосабливаться к изменяющимся условиям, и что очень важно, работать в тесном сотрудничестве с другими работниками.

Стратегия увеличения прибыльности бизнеса, расширения рынка сбыта, открытие новых видов деятельности требует от руководства ООО «Марка и К» постоянной работы как с численным, так и качественным показателем персонала. Поэтому стратегия управления персоналом является неотъемлемой частью общего стратегического развития компании и в силу динамизма внешней среды нуждается в постоянном совершенствовании.

Активность по расширению деятельности обуславливает важность вопроса найма и отбора персонала не только на вакантные должности, но и в целом создание кадрового резерва, во избежание или минимизации негативных последствий при увольнении сотрудника, которого нечем заменить быстро и качественно. Расширение сферы деятельности

предполагает и постоянное внимание кадровому планированию, учитывая не только потребность новых специалистах, но и возможность более эффективного использования имеющихся.

Исходя из этого руководством организации ООО «Марка и К» определены приоритетные направления стратегии управления персоналом на краткосрочную и среднесрочную перспективы, начиная с 2021 г., и реализуемые по сей день. Она представленная на рисунке 9.



Рисунок 9 - Приоритетные направления стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К»

Оценивая стратегию управления персоналом в ООО «Марка и К» обозначены главные направления:

- подбор, отбор и найм персонала;
- адаптация персонала;
- аттестация и оценка персонала;
- формы и системы оплаты труда работников;
- мотивация и стимулирование персонала;

- обучение и повышение квалификации работников.

Проведя анализ реализуемой стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К» сделаны следующие выводы.

Первостепенным вопросом в управлении персоналом является обеспечение организации кадрами. Увольнение сотрудников – естественный процесс в работе фирм. В связи с этим руководством не применяется стратегия удержания сотрудников «любой ценой», а оно предпочитает формировать коллектив из тех, кто желает работать в «Марка и К» и кому близок подход руководства к ведению бизнеса, а значит и в целом реализуемая кадровая стратегия.

Динамика изменения численности персонала в организации происходит за счет как принятия на работу, так и увольнения сотрудников. В таблице 7 приведены значения по количеству уволенных и принятых человек за три года.

Таблица 7- Динамика движения работников ООО «Марка и К»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение	
				2022-2020	2022-2021
Среднесписочная численность работников (чел.)	120,0	153,0	185,0	65,00	32,00
Кол-во уволенных всего (чел.)	13,00	14,00	16,00	3,00	2,00
Кол-во принятых работников (чел.)	21,00	33,00	32,00	11,00	-1,00
Число работников, проработавших весь год (чел.)	86,00	106,0	137,0	51,00	31,00
Коэффициент оборота по убытию	0,11	0,09	0,09	-0,02	-0,01
Коэффициент оборота по приему	0,18	0,22	0,17	0,00	-0,04
Коэффициент постоянного состава	0,72	0,69	0,74	0,02	0,05
Коэффициент общего оборота	0,28	0,31	0,26	-0,02	-0,05

Динамика движения кадров в ООО «Марка и К» неоднородна:

- наблюдается положительность в увеличении количества постоянного состава, по состоянию на 2022 г. категория



административного отдела и торгово-транспортного персонала полностью укомплектована;

– в отделе информационных технологий все специалисты постоянные, что свидетельствует о хорошей работе предприятия, сплоченности коллектива, достойных условиях труда;

– на предприятии в 2022 году уволилось 16 продавцов-консультантов, что связано с текучестью кадров в летний период и обусловлено тем, что предприятие располагается в городе-курорте;

– в коэффициенте обора по убытию наблюдается снижение на 0,02, что свидетельствует о сокращении увольнений и закреплению работников за своими должностями;21:40

– в коэффициенте обора по убытию наблюдается снижение на 0,02 и в коэффициенте по приему до 0,13, что свидетельствует о сокращении увольнений и закреплению работников за своими должностями.

В настоящее время организация предлагает немало вакансий на разные должности, что свидетельствует о нехватке персонала, несмотря на преобладание численности принятых к уволившимся. Процесс планирования и анализа в потребности кадров одна из главных функций управления персоналом.

При найме на работу персонала в «Марка и К» реализуются организационные мероприятия, включающие этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Наймом сотрудников в ООО «Марка и К» занимаются директор и заместитель директора по общим вопросам. Они постоянно отслеживают качество работы сотрудников, своевременность и скорость выполнения работ. Опираясь на эту информацию и нормы трудового законодательства ими, принимается решение о целесообразности или нет найма дополнительных работников.

Процедуры найма в ООО «Марка и К» регламентирована и занимает по времени как правило не более двух-трех дней. Такая оперативность позволяет

«не упустить» требуемого сотрудника, и в целом компенсировать нехватку численного состава кадров.

На официальном сайте компании есть раздел, в котором представлены вакансии. Это наиболее быстрый способ получения информации о требуемых сотрудниках. Этот стратегический элемент очень важен, так как информация всегда актуальна, доступна широкому кругу лиц. Кроме этого, уже имеющиеся работники всегда имеют информацию о вакансиях и могут самостоятельно рассмотреть вопрос своего профессионального перемещения и предложить его в процессе работы.

Периодически руководством «Марка и К» дается объявление в местную газету о наборе персонала различных направлений. Также в службу занятости района в первую очередь подаются сведения о нехватке работников. Так же размещает информацию в социальных сетях. Кроме этого, предприятие практикует способ найма сотрудников через обращения в близлежащие учебные заведения. Немало сотрудников пришло в фирму по личным знакомствам. Хоть такой способ трудоустройства «не приветствуется» в бизнес-кругах, но для небольшого населенного пункта приемлем и порой очень выгоден. Так как испортить себе репутацию никто не хочет, а значит отношение к работе удовлетворительное.

При отборе персонала в «Марка и К» учитываются такие факторы как стрессоустойчивость, коммуникабельность, не конфликтность. Претенденты с такими чертами легче поддаются управлению и лучше адаптируются в коллективе.

Подбором и отбором персонала в основном на фирме занимается отдел кадров, но порой директор лично проводит собеседование с претендентом, особенно если это касается руководящих должностей. Возможность личного собеседования претендента с руководителем ООО «Марка и К» является в некоторой степени положительным фактором в стратегии управления персоналом. Так как директор оценивает претендента и наперед определяет перспективность его карьерного роста или перевод на другую работу, чем

заявлена. Кроме этого, знакомство с директором повышает доверие со стороны претендентов.

Для успешности реализации кадровой политики в отделе кадров в ООО «Марка и К» ведется база кандидатов, которая соответствует основным требованиям подбора сотрудников и в случае необходимости из нее производится отбор. Набор персонала в ООО «Марка и К», совпадает с общероссийской практикой, реализуемой в торговых предприятиях.

Для успешности реализации мероприятий по отбору и набору персонала, руководством осуществляется комплекс мероприятий, при полном соблюдении норм законодательства.

Успешность работы сотрудников во многом зависит от адаптации, которую они проходят, трудоустроившись в организацию. Этот процесс обоюдный между новым сотрудником и уже работающими кадрами. Этому стратегическому направлению управления персоналом, к сожалению в ООО «Марка и К» не уделяется должного внимания.

В ООО «Марка и К» система адаптации индивидуальна и затрагивает не только личностные качества сотрудника, но и его работу. Так как в ООО «Марка и К» нет отдельного сотрудника, отвечающего за кадровую политику фирмы, то всеми адаптационными вопросами занимается директор, заместитель директора по общим вопросам или старший по должности в том структурном подразделении куда устраивается сотрудник. Они сводятся к рассказам о работе, правилах внутреннего распорядка, рассказах о специфике деятельности в процессе самой работы. Система наставничества, способствующая лучшей и качественной адаптации сотрудников, в ООО «Марка и К» не применяется.

Следующим стратегическим направлением в управлении персоналом является аттестация и оценка персонала. Эти мероприятия проводятся для контроля за эффективностью работы сотрудников и уровню их соответствия выполняемой работе и занимаемым должностям.

В ООО «Марка и К» вопрос аттестации сотрудников, к сожалению, не решается на должном уровне. Нет ее регулярности, четкости разработанных критериев, базы данных. Поэтому аттестация носит формальный характер. Отсутствие локального утвержденного бланка для проведения аттестации затрудняет этот процесс.

Обязательную аттестацию проходят главный бухгалтер, юрист, специалист по охране труда, а также некоторые другие сотрудники. Как правило она проводится уполномоченными на то организациями, с последующей выдачей свидетельства о прохождении аттестации. Нет общего графика аттестации, поэтому заранее расходы на это направление не закладываются. Финансирование происходит по мере необходимости, а порой и сотрудник сам его себе оплачивает.

В ООО «Марка и К» в качестве оценки персонала применяется только биографический метод. Он реализуется при приеме на работу. Собирается папка со следующими документами: личное заявление, автобиография, документы об образовании, характеристика; с кандидатами проводится личное собеседование; во время испытательного срока работник получает от своего непосредственного руководителя ряд заданий, о качестве выполнения которых руководитель отчитывается перед генеральным директором. Если по истечении испытательного срока работник показывает себя, как квалифицированный специалист и руководство считает, что его можно принять на работу, то специалист по кадрам заполняет на него все необходимые документы. Если работник не выдержал испытательного срока или не подходит ООО «Марка и К» по другим причинам, перед ним извиняются, и производится расчет заработной платы за отработанный период.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что методы оценки персонала ООО «Марка и К» применяются только для новичков, в уже сформировавшемся коллективе оценка персонала, к сожалению, практически не проводится. Отсутствие должной реализации этого элемента стратегии

управления персоналом напрямую связано с оплатой труда, системой премирования, надбавок и т.д. Которая, к сожалению, не применяется на должном уровне в ООО «марка и К».

В организации нет учета достижений сотрудников, если не считать пополнение личного дела сотрудника документами о повышении квалификации или переподготовки.

Незначительным, но присутствующим в оценке персонала элементом является оценка сотрудников на конфликтность. Учет ведется в первую очередь по количеству конфликтных ситуаций с клиентами. Он осуществляется в течении всего периода работы сотрудника и если будут выявлены систематические конфликтные ситуации у работника как с другими работниками, так и с клиентами, то это может послужить причиной для увольнения, после нескольких замечаний и бесед личного характера с таким работником.

В целом вся оценка персонала носит субъективный характер и основана на видении результативности работы того или иного сотрудника директором, или уполномоченным на то лицом.

Важнейшим направлением стратегии управления персоналом является форма и система оплаты труда, которые интересуют каждого сотрудника и в настоящее время являются наиболее решающим фактором при трудоустройстве.

В ООО «Марка и К» основной является повременная оплата труда. Рабочий график сотрудников можно разделить на две группы: те, кто работают по пятидневной неделе с выходными в субботу, воскресенье, и те, кто работают по сменному графику. Управленческий персонал находится на тарифной ставке, то есть фиксированном окладе предусмотренным за полностью отработанный месяц. Персонал в зале, кассиры и водители находятся на простой повременной системе оплаты труда, зависящей от количества отработанных смен, сделанных рейсов. Возможность

установления гибкого графика выходных дней существенный положительный момент стратегии управления персоналом.

Минимальный оклад в «Марка и К» установлен по в размере 17100 руб. за полный отработанный месяц. Это соответствует минимальному федеральному и региональному размеру оплаты труда. Даже немного выше.

При установлении оклада или тарифной ставки, учитывается специфика работы. В таблице 8 представлен анализ состава и структуры ежемесячного минимального фонда оплаты труда в соответствии со штатным расписанием по размеру оклада.

Таблица 8 - Анализ состава и структуры ежемесячного минимального фонда заработной платы в ООО «Марка и К»

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Заработная плата в том числе:	1845000	100	2626500	100	3374585	100
Административный отдел	332000	18	387000	14,7	400370	11,9
Торгово-транспортный отдел	1248000	67,6	1594700	60,7	2182315	64,7
Отдел информационных технологий	56000	3	94000	3,6	105000	3,1
Хозяйственный отдел	40000	2,2	315800	12	344900	10,2
Склад	169000	9,2	235000	9	342000	10,1

Наибольшая часть расходов приходится на заработную плату торгово-транспортного отдела, численность которых и превышает все остальные отделы.

Разница в размере фонда заработной платы торгово-транспортном отделе в исследуемом периоде объясняется следующим фактом, к 2022 году численность сотрудников данного отдела увеличилась на 38 человек и у всего персонала произошли надбавки к заработной плате.

К 2022 году по сравнению с 2021 годом общая выплаченная сумма заработной платы на предприятии увеличилась на 748085 тыс. руб. На

предприятию с 2020 года по 2022 г. средняя заработная плата выросла примерно в 1,2 раза, это связано и с повышением минимального размера оплаты труда и решением директора предприятия.

В соответствии с действующим штатным расписанием закрепленных премий и надбавок в ООО «Марка и К» не предусмотрено. Все премиальные выплаты производятся по решению директора в тот период, когда он считает это возможным. Такой подход не является лучшим в работе с персоналом, но все-таки реализуется на предприятии. Отсутствие премий и информации о возможности увеличения размера заработной платы существенно снижает мотивацию сотрудников, а те премиальные суммы, которые им выплачиваются не являются стимулом к увеличению результативности работы. Кроме этого, к сожалению, не всегда все сотрудники одновременно получают премию или иную доплату, например, к какому-либо празднику.

Мотивационная и стимулирующая составляющая управления персоналом в ООО «Марка и К» реализуется очень слабо. Проведя опрос сотрудников, все-таки незначительные ее элементы можно обозначить. В опросе принимали участие 159 человек, что составляет 86% от численного состава ООО «Марка и К» на момент проведения опроса. Результаты опроса представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса сотрудников ООО «Марка и К», человек

Вопрос	Да	Нет
Удовлетворены ли размером оплаты труда	63	96
Устраивает ли система дополнительных выплат	81	78
Устраивают ли мотивирующие факторы	125	34

Им были заданы вопросы об удовлетворенности размером оплаты труда, дополнительных выплат и мотивационных факторах. Мы видим, что размером оплаты труда не удовлетворены 60,4% персонала, а системой дополнительных

выплат 49%. Это еще раз подтверждает, что невысокий размер окладов и отсутствие понятной системы премирования и иных дополнительных выплат являются актуальными и требуют обратить внимание при совершенствовании стратегии управления персоналом.

Обсуждая мотивирующие факторы наиболее важными, выделялись гибкий рабочий график, возможность взятия дополнительных дней отдыха и быстрое решаемый вопрос замен в рамках одного рабочего дня. Такая возможность является достаточно эффективны рычагом управления персонала, реализуемым согласие директора, но на усмотрение руководителей структурных подразделений.

Сразу заметим, что на первый взгляд, они покажутся обязательными и не могут считаться элементами мотивации, но в условиях сложной социально, экономической и политической обстановки, все- таки играют важную роль в воздействии на трудовую функцию сотрудников. Важным фактором в стратегии управления персоналом является постоянство нижеперечисленных элементов, реализуя которые руководство достигает определенной стабильности в количественном и качественном составе персонала и повышает привлекательность для трудоустройства желающих.

По результатам опроса работников выделены факторы:

- своевременная, без задержек даже на 1 день выплата заработной платы, пособий, отпускных;
- выплата небольшой премии в ноябре месяце, работникам, отработавшим сезон (период с 20 мая примерно по 20 октября);
- выдача детских подарков несовершеннолетним детям сотрудников на новый год;
- возможность приобретать некоторые товарные позиции со скидкой;
- предоставление небольших до 30 тыс. руб. беспроцентных займов на период до полугода, с возможностью погашения по любому графику.



Такая практика есть, когда надо собрать детей в школу или у сотрудника возникает какая-то небольшая финансовая сложность;

– выдача материальной помощи, сверх законодательного размера, на похороны или свадьбу;

– в случае недомогания, при согласованности с другими работниками взаимосвязанными по функционалу, можно уйти на несколько часов раньше, без вычета отработанных часов. Работники это очень ценят и стараются не злоупотреблять данной возможностью. В тоже время это позволяет снижать количество больничных, а значит лучше сказывается на эффективности работы фирмы в целом;

– возможность гибкого графика работы при согласованности не только с директором, но и с взаимосвязанными сотрудниками. Это актуально для работников обучающихся, молодых мам, работников, имеющих на попечении престарелых родителей.

При суммировании всех обозначенных условий, работники считают, что отсутствие прямой материальной мотивации все – таки в чем-то компенсируется.

На сегодняшний день в торговом предприятии «Марка и К» действует Положение об оплате труда, в котором не содержатся нормы материального стимулирования сотрудников. Это инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала. Утвержден данный документ еще в 2020 году и больше изменения в него не вносились.

К сожалению, он составлен на общих фразах и не содержит никакой конкретики. Поэтому выплаты стимулирующего характера всегда остаются на усмотрение директора.

Обязательным условием современной работы по управлению персоналом является обучение и повышение квалификации персонала. Данное стратегическое направление в управлении персоналом не только помогает обеспечить фирму квалифицированными кадрами, но и формирует видение у

сотрудников в их надобности для организации и заинтересованности в них, принятии и оценки их профессионализма.

«Марка и К» очень заинтересована в постоянном персонале. На сегодня предприятие достаточно хорошо осваивает внутренний рынок, открывает новые торговые точки, меняет в сторону увеличения (переход на круглосуточную работу) длительность работы магазинов. Это требует не только набора новых сотрудников, но и повышения квалификации имеющихся.

С учетом сильной сезонности работы магазинов, требования в кадрах неодинаковые в течении календарного года. Поэтому для оптимизации решения кадровых вопросов, руководство выстраивает политику повышения мобильности кадров, овладение каждым сотрудником нескольких профессий или развитие и получение навыков в смежных работах.

Основные формы повышения квалификации, реализуемые в ООО «Марка и К» представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Основные формы повышения квалификации персонала в ООО «Марка и К»

На предприятии ООО «Марка и К» повышение квалификаций проводятся не для всех сотрудников предприятия.

В таблице 10 представлена структура обучения персонала в ООО «Марка и К» реализованная, в исследуемом периоде по сотрудникам всех структурных подразделений.

Таблица 10 - Структура форм повышения квалификации в ООО «Марка и К», чел.

Формы повышения квалификации	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 г. к 2021 г.
Вебинары	39	56	71	15
Производственно-технические курсы	2	2	4	2
Курсы по овладению вторыми и совмещаемыми профессиями и специальностями	9	17	23	6
Курсы по индивидуальному развитию и личностным навыкам	1	1	4	3

По данным таблицы 10 можно сказать, что по всем формам повышения квалификации наблюдается увеличение количества лиц, его прошедших. Уменьшение только по форме самостоятельного обучения. Это обусловлено тем, что в 2020 году была пандемия, рабочее время было сокращено и сотрудники, боявшиеся остаться без работы и в то же время получившие больше свободного времени, стали чаще проходить обучение самостоятельно в режиме online.

Реализация стратегии управления персоналом в вопросе обучения направлена только на тех сотрудников, для которых оно является обязательным с точки зрения законодательства, профессионального стандарта и интереса предприятия в их работе на длительную перспективу. Поэтому, основные финансовые затраты связанные с повышением квалификации сотрудников относятся на работников бухгалтерии, специалиста по охране труда, начальника кадровой службы. Высший управленческий состав «Марка и К» чаще проходит повышение квалификации за свой счет или совмещает этот процесс со служебными командировками, связанными с заключением

контрактов на поставку продукции, участием в выставках новых производителей и т.д

Управленческий состав ООО «Марка и К» проходит повышение квалификаций по средству онлайн вебинаров, посещений семинаров и выставок, а также прохождений различных тестировании как с выдачей документов о прохождении квалификаций, так и без них. Для сотрудников бухгалтерии повышение квалификаций является обязательным, поэтому отдел бухгалтерии раз в полгода посещают очные курсы по повышению квалификаций по обучению программе «1С- бухгалтерия», проходящие в г. Краснодар в сертифицированных центрах фирмы 1С.

Ежегодное повышение квалификации проходит специалист по охране труда. Курсы проходит в г. Сочи или с выездом за пределы его.

С другими сотрудниками обучение практически не проводится незначительным исключением является следующее. Внутри предприятия примерно один раз в полгода, как правило перед сезоном, специалисты отдела продаж, менеджер по закупкам проводит занятия с работниками торгового зала. На них он дает оценку изменениям в ассортименте товара, рекомендует как поступить в той или иной конфликтной или спорной ситуации с клиентом, рассказывает о изменении законодательства в области работы с клиентами, как правило это информация по Закону о защите прав потребителей, уголовного и административного кодекса, магазины имеют лицензии на торговлю табачной и алкогольной продукцией всех видов. Проведение таких занятий помогает работникам легче «отработать» период летнего сезона, снижает количество лиц, желающих уволиться перед летом из-за страха, не справится морально.

В соответствии со ст. 23 Федеральный закон от 2 января 2000 г. № 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов» (с изменениями и дополнениями) часть работников магазинов проходит гигиеническое обучение в соответствии с законодательством Российской Федерации. Чаще всего обучение проходит онлайн, по итогу успешного завершения, работники

получают удостоверение о повышении квалификации, копия которого обязательно хранится в личном деле сотрудника.

Проанализировав информацию о повышении квалификации персонала ООО «Марка и К» можно сказать, что за последние несколько лет ни один из сотрудников добровольно не повышал свою квалификацию каким-либо способом. Нами не берется в расчет обучение сотрудников, по получению высшего образования. Так как это личное желание и решение каждого сотрудника, никаких компенсаций за обучение предприятие не выплачивает. Единственным важным моментом, является то, что руководство идет на встречу обучающимся сотрудникам, в вопросах организации рабочего дня и времени в период сессий и сдачи экзаменов. Это достаточно «весомый» аргумент в стратегии управления персоналом, если учитывать, что большая часть сотрудников - это молодежь и люди среднего возраста, которые еще хотят и могут учиться. За счет этого часть сотрудников торгово-транспортного и хозяйственного отделов не рассматривают вопрос поиска иной работы даже при невысоком размере оплаты труда, тем самым это является одним из способов реализации стратегии удержания молодых кадров.

Таким образом, оценив существующую стратегию управления персоналом в ООО «Марка и К» можно сказать, что основные наиболее распространенные ее элементы реализуются на удовлетворительном уровне. Очень слабым является организация вопроса аттестации и оценки персонала, адаптации персонала, отсутствует система мотивации и стимулирования. Тот факт, что в организации нет положения о премировании существенно снижает производительность труда персонала и личностную активность.

На основе проделанной работы нами разработаны некоторые мероприятия по совершенствованию применяемой стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К» с учетом структурной особенности персонала и сферы деятельности и представлены в следующем разделе.

### **3 Совершенствование стратегии управления персоналом ООО «Марка и К»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «Марка и К»**

Оценивая совокупность результатов, полученных во втором разделе работы, можно сделать вывод, что в ООО «Марка и К» применяется не совсем эффективная стратегия управления персоналом. На стратегию оказывают влияние внешние и внутренние факторы среды организации. Для ее совершенствования необходимо определить слабые места, устранение которых повысит результативность работы персонала, снизит текучесть кадров, улучшит финансовое положение компании, окажет благоприятное воздействие на социальную и коммуникационную составляющую стратегии управления персоналом, будет способствовать благоприятному психологическому климату в коллективе. В-первую очередь, выделены проблемные аспекты, присутствующие именно во внутренней среде организации.

Директор предприятия применяет практически авторитарный стиль управления и это распространяется не только на финансовые решения, но и на организационные и прочие. Все кадровые вопросы решаются им единолично, с незначительным принятием во внимание мнения специалистов по кадрам или другим сотрудникам. Несмотря на огромный стаж руководящей деятельности, он не является специалистом по кадрам и не проходит обучения по данному направлению, что в некоторой степени снижает уровень его компетентности в данном вопросе.

Специалист по кадрам, который сейчас работает, не может считаться высококвалифицированным сотрудником не смотря на наличие высшего образования. Существует проблема, что специалист по кадрам совершенно не знаком с системой кадровой работы, предусмотренной Профессиональным

стандартом «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «9» марта 2022 г. № 109н). В настоящее время этот сотрудник занимается в основном документальным оформлением вопросов кадрового обеспечения, технически осуществляет ведение базы резервов кандидатов и собирает информацию у руководителей структурных подразделений о количестве требуемых сотрудников и каких должностей, учитывает их как вакансии, в дальнейшем согласовывает эту информацию с директором, может передать в IT-отдел для размещения на сайте «Марка и К» или передать заявку в службу занятости по месту нахождения организации. Никакого стратегического анализа кадрового вопроса он не осуществляет.

В ООО «Марка и К» отсутствуют локальные документы, относящиеся к управлению персоналом, учитывающие специфику работы и местоположения предприятия, которое оказывает влияние на кадровый состав.

Можно говорить о полном отсутствии системы оценки персонала в процессе работы, а не на стадии принятия на работу. Даже применяемый библиографический метод не может считаться достаточно эффективным.

Отсутствует закреплённая система премирования сотрудников.

Очень незначительно реализуются мероприятия по повышению квалификации и обучению сотрудников, а в некоторых структурных подразделениях, совсем не проводятся.

Не организовываются мероприятия, способствующие укреплению корпоративной культуры ООО «Марка и К».

Наиболее важный вопрос, который не удовлетворяет персонал «Марка и К», если не брать в расчет аппарат управления — это отсутствие премирования и невысокий размер оклада более чем у половины сотрудников компании, что влияет на размер заработной платы, и как следствие, является первостепенной причиной текучести кадров.

Основными конкурентами торговой сети ООО «Марка и К» в Лазаревском районе являются торговые сети «Магнит» и «Пятерочка» для

оценки минимального оклада оплаты труда, предлагаемого в исследуемом предприятии в таблице 11 приведен сравнительный анализ минимальных окладов сетей конкурентов.

Таблица 11 – Минимальный размер оклада в торговых сетях Лазаревского района, руб.

Название сети	2022 г.	2021 г.	2020 г.
ООО «Марка и К»	17100	15800	13000
Торговая сеть «Магнит» (ПАО «Магнит»)	19000	17900	15000
Торговая сеть «ПЯТЕРОЧКА» (X5 Retail Group)	20000	17600	15400

Данные таблицы 11 показывают, что в ООО «Марка и К» размер минимального оклада ниже, чем в других торговых сетях исследуемой сферы деятельности. Так как система премирования и доплат наиболее часто связана с окладом следовательно любое его изменение в сторону увеличения будет давать положительную динамику в итоговой получаемой заработной плате. Поэтому вопрос повышение размера оклада оплаты труда для сотрудников наибольшей по численности категории является актуальным.

Поэтому приведение оклада в ООО «Марка и К» до 19000 рублей, до уровня ТС «Магнит» является обоснованным.

Исходя из этого в таблице 12 с учетом мнения и пожеланий сотрудников ООО «Марка и К» представлены две проблемы решение которых возможно путем повышения оклада и введения системы премирования.

Таблица 12 – Проблемы использования персонала в ООО «Марка и К» и возможный вариант решения

Проблема	Решение
Текучесть кадров	Повышение оплаты труда и система дополнительных дней отдыха
Неудовлетворенность персонала системой оплаты труда	Повышение минимального оклада с 17100 руб., до 19000 руб., система премирования в течении года и отдельные премия в период курортного сезона (июнь-сентябрь) в размере от 10 до 15%



Кроме этого, можно еще обозначить факторы внешней среды, неблагоприятно влияющие на стратегическое управление персоналом и решение кадровых вопросов в ООО «Марка и К». Они никак не зависят от руководства организации и ее деятельности, но все-таки влияют на ситуацию на рынке труда микрорайона и, следовательно, не учитывать их нельзя.

К таким факторам, отрицательно влияющим на эффективное стратегическое управление персоналом в ООО «Марка и К» относятся:

- влияние сезонности. Не смотря на всю успешность ведения бизнеса, находясь в ощутимой зависимости от внешних факторов, руководитель допускает не возможность определения постоянного круглогодичного численного состава персонала. На период сезона всегда требуются дополнительные работники, с которыми заключаются краткосрочные трудовые договора (на 3-4 месяца);
- личные качества работников, такие как коммуникабельность, стрессоустойчивость, не конфликтность, психологические, организационные навыки работы с разными типами клиентов, умение работать в коллективе. К сожалению, желание каждого приходящего работника зачастую сводится к стремлению получения только высокого заработка, так как не рассматривают работу в долгосрочной перспективе. Поэтому не стремятся узнать ее тонкости, особенности, принять единую организационную культуру. А в случае отсутствия опыта работы вообще, только устроившийся работник, проходя первичную адаптацию не готов к ней даже психологически, отсутствует опыт работы в целом в коллективе;
- физическая сложность работы. Эта проблема, которая чаще всего возникает у персонала торгово-транспортного отдела. Их работа не высокооплачиваемая, но достаточно тяжелая физически и постоянно нахождение «на ногах», стоя увеличивает физическую нагрузку в течении рабочего дня.

Обозначенные проблемы не позволяют в полной мере реализовывать эффективное стратегическое управление персоналом ООО «Марка и К». Устранение этих отрицательных факторов, снижающих эффективность работы ООО «Марка и К» как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе требует скорейшего пересмотра стратегического управления персоналом.

Исходя из обозначенных проблем на рисунке 11 предлагаются мероприятия по направлению совершенствования стратегии управления персоналом.



Рисунок 11 – Мероприятия по направлению совершенствования стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К»

Мероприятие 1 - Организационные направления совершенствования стратегии управления персоналом.

Цель мероприятия – создание нормативной инструктирующей и регулирующей документальной базы, для повышения организованности труда сотрудников, улучшения процесса коммуникации в организации и совершенствованию документооборота. Это мероприятие требует обязательное ознакомление специалиста по кадрам с утвержденным стандартом «Специалист по управлению персоналом». Ему необходимо дать не менее 3-х дней на изучение этого стандарта и потом провести собеседование по нему. Для этого данный документ должен быть изучен самим руководителем, его заместителями и начальниками структурных

подразделений. Также будет эффективно если составится опросник по стандарту, для выявления вопросов, которые незнакомы специалисту по кадрам или он их не знает на требуемом уровне. После этого будет необходимо найти возможность обучения или повышения квалификации для него. Полученные в ходе обучения знания позволят лучше оценивать ситуацию в кадровом секторе и более продуктивно выстраивать стратегию управления персоналом.

Необходимо разработать локальные документы для регулирования, организации и реализации мероприятий по управлению персоналом. В частности:

- Положение о премировании в ООО «Марка и К» с указанием конкретного размера премии для каждой должностной единицы, сроком выплаты и иными критериями. В системе премирования предлагается ввести не только фиксированные ставки премий (в процентах или рублях), но и внедрить систему «Коэффициент трудового участия» (далее КТУ). Введение обязательного премирования по повышенным ставкам именно в период сезона будет существенным фактором для снижения текучести кадров. Такую политику применяют не только круглые торговые сети в районе, но и практически все торговые предприятия, предприятия общественного питания, средства размещения;
- Положение по оценке персонала с разработкой и утверждением оценочных бланков. Они могут быть персонифицированными для каждой должности, а также оценивать совокупный результат работы отдела;
- Положение об обучении и развитии персонала организации [21];
- Положение о корпоративной культуре. В нем следует закрепить, что ценности организации - это принципы, которыми руководствуются работники в процессе профессиональной деятельности, а именно: профессионализм; возможность саморазвития; сотрудничество и

взаимопомощь; активное внедрение инноваций; открытость; социальная ориентированность; лояльность.

– график обучения и повышения квалификации сотрудников на год.

Социальный эффект от данного мероприятия будет заключаться в более четном и правильном понимании функциональных и должностных обязанностей сотрудников, улучшении санитарно-гигиенических и условий безопасности труда, повышение уровня организованности сотрудников, информированности о стратегических целях деятельности организации и принятии их, более эффективному использованию рабочего времени.

Мероприятие 2 - Совершенствование системы обучения и повышения квалификаций.

Цель мероприятия – повышение производительности труда сотрудников, повышение качества выполняемых работ, сокращение расходов, рисков, возникающих во время трудовых процессов, укрепление стрессоустойчивости, коммуникабельности.

Для улучшения данной системы предлагаются следующие варианты:

– организация краткосрочного повышения квалификации с выдачей свидетельств за счет фирмы. Это могут быть дистанционные курсы, стоимость которых не превышает 1000 р;

– для работников торгового зала, водителей прохождение онлайн обучения на разных обучающих платформах. В которое входят семинары, теоретический материал и тестирования;

– рекомендуется организация групповых курсов для кассиров – операционистов. В частности, в режиме онлайн или с выездом в г. Краснодар, при наборе группы в 5-7 человек, работники проходят курс «Кассир-операционист по 54-ФЗ». В результате его прохождения кассир – операционист получает новые знания по работе с кассовыми аппаратами в программах 1С, обучает основам законодательства (54-ФЗ) и кассовой дисциплины;

– также для работников торгового зала (продавцов -консультантов) не очень «явным», но достаточно эффективным методом обучения, например, по выкладке товара, его перемещении, контролю за состояние витрин и прилавков, являются мастер-классы от конкретных представителей определенной продукции. Эта система активно применяется в сети «Магнит».

Основными месяцами, в которых будет целесообразно проводить обучения являются ноябрь, март для административного персонала и управленческих должностей, апрель для сотрудников хозяйственно-торгового отдела. Обучение в период май-октябрь не выгодно, так как это период максимальной нагрузки на весь персонал в ООО «Марка и К», и в летний период практически не проводится обучение в образовательных учреждениях.

Реализация мероприятий по обучению персонала позволит не только повысить уровень профессионализма сотрудников, но и даст им ощущение «надобности» для фирмы, сплотит коллектив, и станет фактором, снижающим текучесть кадров.

Социальный эффект от внедрения данных мероприятий будет заключаться в развитии у сотрудников способностей по-быстрому налаживанию понимания и установления контактов друг с другом, саморазвития, стремления достичь большего, уверенного, быстрого и качественного выполнения своих должностных обязанностей, усиление творческого подхода к работе.

Мероприятие 3 - Совершенствование системы мотивации и стимулирования.

Цель мероприятия – повышение уровня лояльности сотрудников к организации, формирование устойчивого позитивного настроения сотрудников на активный, добросовестный и результативный труд.

Для реализации данного направления предлагаются следующие мероприятия.

Сделать 5 % скидку на питание сотрудников в столовой, которая находится на территории главного офиса. Несмотря на то, что цены в ней ниже средних по поселку, это не только будет экономически выгодно сотруднику, но и увеличит оборот столовой.

Так как в 2022 году в ООО «Марка и К» открыт новый вид деятельности – клининговая, предлагается предоставить сотрудникам скидку в размере 3%, а для пользования услуг прачечной сделать стоимость 1 кг белья 75 руб. (80 руб. установленный тариф).

Исходя из пожеланий сотрудников ООО «Марка и К» предлагается ввести возможность предоставления дополнительных отпускных дней с сохранением среднего заработка и/или просто выходных дней для лиц стаж работы которых превышает 2 года, с учетом времени переработки. На основе проведенного опроса и результатов бесед с директором и руководителями структурных подразделений в таблице 13 предложены варианты, которые одобрены руководящим составом и устраивают сотрудников ООО «Марка и К».

Таблица 13 - Основания предоставления дополнительных выходных дней и дней отпуска с сохранением среднего заработка

Категория сотрудников	Максимальное количество часов переработки, час.	Количество дней оплачиваемого отпуска, дней	Количество дополнительных выходных дней, дней
Руководящий состав	50	1	2
Специалисты	50	1	2
Производственный персонал	80	2	3
Обслуживающий персонал	80	2	3
Вспомогательный персонал	80	2	3

Сотрудник сам выбирает форму дополнительных дней с учетом переработки за 1 календарный год.

Представленная система дополнительных отпусков или выходных дней, позволит не только увеличить продолжительность ежегодного отпуска сотрудника, но и даст возможность решить свои личные дела в эти дни. Это очень важно, так как большая часть сотрудников — это женщины, которые могут использовать это время для решения семейных вопросов. К тому же надо учитывать тот факт, что в микрорайоне нет полного медицинского обеспечения, отсутствуют многие врачи – специалисты, и для консультаций и приема приходится ездить в г. Сочи, что занимает не менее 3,5 часов только на дорогу, не считая время приема и т.д. Поэтому для такой поездки требуется потратить рабочий день. Рекомендуемая система лояльности к сотрудникам ООО «Марка и К» будет способствовать повышению сплоченности коллектива и поддержания корпоративного духа.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий не несет огромной финансовой нагрузки на бюджет организации, но будет способствовать повышению производительности труда, созданию благоприятного климата в коллективе и повышению мотивации. Это важно и потому, что руководство ООО «Марка и К» настроено в большей степени реализовывать третий вид стратегического развития, когда стратегия организации и стратегия управления персоналом рассматриваются как единое целое, без выделения приоритетности одной из. Это достаточно нелегкий путь развития, но наиболее подходящий для данной сферы производственной деятельности, при особенности месторасположения компании.

Так как при всех рекомендуемых формах улучшения стратегии управления персоналом, все-таки обязательной является система премирования, которой в ООО «Марка и К» нет., считаем, что мероприятия по ее созданию и воплощению наиважнейшие. Предлагается повышение минимального оклада и система введения коэффициента трудового участия (КТУ). Поэтому приведем расчет возможной системы премирования для сотрудников ООО «Марка и К».

Социальный эффект данного мероприятия будет представлен в формировании общих интересов и ценностей, культуры предприятия, норм поведения в трудовой деятельности, самовыражений физических и интеллектуальных способностей сотрудников, повышение имиджа предприятия и формирование стратегического мышления работников по вопросам деятельности ООО «Марка и К».

### **3.2. Социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий**

Первостепенными направлениями стратегии управления персоналом, требующим изменения являются увеличение размер оклад для сотрудников, чей оклад на сегодня составляет 17100 руб. и их в организации 158 человек и введение системы КТУ для них.

Если до этого в целом заработная плата складывалась из оклада, индивидуальных доплат и компенсаций, обеспеченных законодательством, и премий на усмотрение руководства, то теперь структура заработной платы будет иная, представленная на рисунке 12. Предполагается экспериментально внедрить систему «Коэффициента трудового участия» (КТУ)

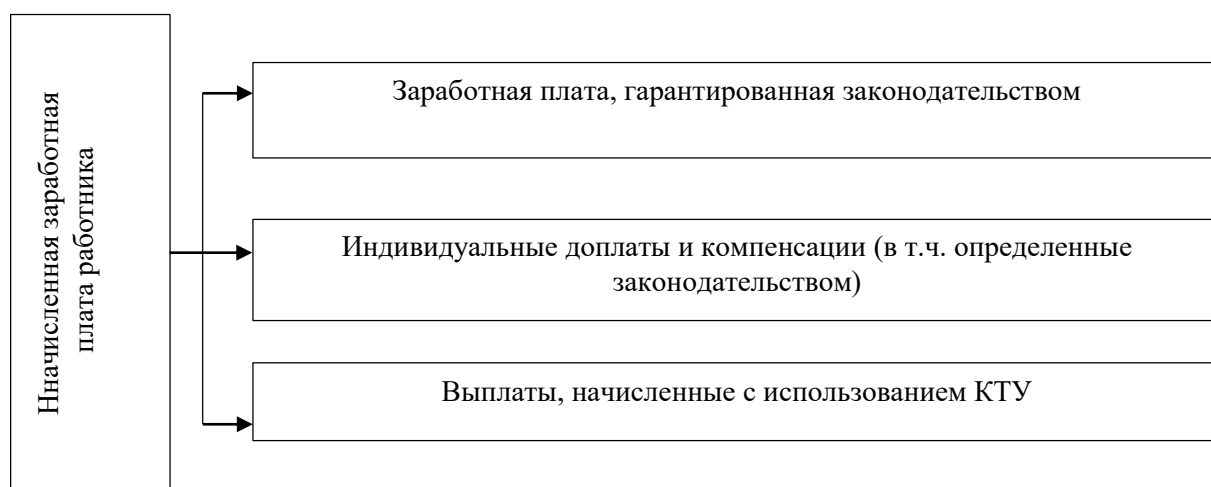


Рисунок 12 – Структура начисленной заработной платы работника в ООО «Марка и К» при внедрении КТУ



КТУ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i \quad (1)$$

Где  $K_i$  – КТУ;

$n$  – число показателей в шкале, ед.;

$W_i$  – весомость  $i$ -го достижения или упущения в работе.

В таблице 14 определена шкала коэффициентов участия, которая может быть применена в ООО «Марка и К». Она состоит из показателей понижающих или повышающих размер оплаты труда, в виде коэффициента. Предложены показатели должны быть закреплены в локальном документе компании, например в Положении о премировании, в виде отдельного раздела.

Таблица 14 - Шкала коэффициентов трудового участия

Показатель	Значение коэффициента
Перечень упущений в работе (понижающие критерии (-))	
Невыполнение оперативных поручений руководителя	- 0,10
Нарушение трудовой дисциплины (опоздание, прогул и др.)	- 0,25
Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	- 0,15
Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу организации	- 0,10
Действия или поведение, снижающее имидж организации	-0,10
Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	- 0,50
Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов или инструментов	- 0,7
Перечень достижений в работе (повышающие критерии (+))	
Выполнение оперативных поручений руководителя	+0,10
Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+0,15
Действия, повышающие имидж организации	+ 0,10
Совмещение профессий, высокая интенсивность труда	+ 0,25
Выполнение обязанностей временно отсутствующего работника	+ 0,20

КТУ позволяет оценить индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период времени результаты на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента при хорошей работе, равного единице.

При применении КТУ важно помнить следующее, недопустимо, чтобы использование коэффициента привело к уменьшению заработной платы, закрепленной в трудовом договоре, в соответствии с нормами Трудового законодательства Российской Федерации. [29].

Для примерного расчета премии, мы сгруппировали состав работников ООО «Марка и К» по размеру заработной платы в соответствии со штатным расписанием и полученный результат представлен в таблице 15. Так как, размер оплаты различен во всех структурных подразделениях, то полученные группы назвали «А», «Б», «В», «Г», «Д».

Таблица 15 - Группировка сотрудников ООО «Марка и К» по размеру оплаты труда и количеству штатных единиц

Название группы	Название должности	Тарифная ставка, руб.	Кол-во штатных единиц, чел.	Система премирования
А	Главный бухгалтер, супервайзер, руководитель проекта,	26225,00	5	Процент или фиксированная сумма, руб.
Б	Руководитель отдела информационных технологий	25000,00	1	
В	Бухгалтер, менеджер по реализации проекта, специалист по кадрам	20980,00	9	
Г	Юристконсульт, заместитель начальника торгового отдела, специалист по тендерам, инженер-программист, IT-специалист, системный администратор, заведующий прачечной	20000,00	8	- процент или фиксированная сумма, руб.; -увеличение оклада; - КТУ.
Д	Товаровед, торговый представитель, водитель, кассир-операционист, продавец-консультант, оператор ЭВМ, менеджер по продажам, специалист по охране труда, продавец-кассир, специалист по безопасности ДД, механик, кладовщик, уборщик служебных помещений, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, оператор стиральных машин	17100,00	158	

Исходя из этих преимуществ, считаем, что должна повысится производительность и качество труда персонала, а следовательно, улучшится финансовые и имиджевые показатели ООО «Марка и К».

Данный расчет не применяется к заработной плате директора, коммерческого директора, заместителя директора по общим вопросам, начальнику торгового отдела, так как основываясь на опыте, директор сам себе и данным сотрудникам определяет размер премиальных выплат и их оклад, по штатному расписанию, практически в 2,5 раза превышает минимальный по организации.

Система премирования для категорий работников групп А, Б, В, Г остается на усмотрение директора. В первую очередь необходимо стимулировать работников группы Д, так как они наиболее востребованы и показатель текучести кадров в этой группе выше. Поэтому необходимо предпринимать меры для их удержания и стимулирования.

Исходя из этого будет произведен расчет двух направлений – повышения размера оклада с 17100 руб. до 19000 руб. и применение КТУ.

Для проведения расчета экономической эффективности необходимо определить возможное увеличение объема выполнения работ, сумму расходов по предлагаемым мероприятиям и расчет экономического эффекта в денежном эквиваленте.

Определим возможное увеличение объема выполнения работ. Оно определяется по формуле:

$$\Delta Д = В \cdot 0,025 \quad (2)$$

где  $\Delta Д$  - планируемый уровень дохода предприятия, тыс. руб.;

В – выручка от реализации товарной продукции в последнем отчетном периоде, тыс. руб.;

0,025 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем 2,5%-ное увеличение показателя дополнительной выручки ООО «Марка и К», исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки в результате проведения различных кадровых мероприятий.

Объем прибыли в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$\Delta Д = 1001130 \text{ тыс.руб} \cdot 0,025 = 25028,275 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост доходов ООО «Марка и К» в результате реализации мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом за год составит 25028,275 тыс. руб.

Определение суммы расходов производится по средствам суммирования расходов предлагаемых мероприятий:

$$З_{\text{общ}} = З_1 + З_2, \quad (3)$$

Где  $З_{\text{общ}}$ - сумма затрат на мероприятие;

$З_1$ - затраты на введение КТУ, руб.;

$З_2$ - затраты на увеличение размера оклада, руб.

Для применения КТУ работники группы Д сформированы в мини группы по 5 человек. Это минимальное количество человек в смену, которые работают в тесной взаимосвязи. Таким образом, будет условно сформировано 32 мини группы на каждую из которых может быть выделено по 5000 руб. ежемесячно на фонд премирования с применением КТУ.

В таблице 16 приведен пример расчета КТУ для условных сотрудников в составе 5 человек, образующих одну мини группу. Для этого вносятся в таблицу повышающие и понижающие показатели. Размер критерия берется из таблицы, которую готовили на подготовительном этапе. Суммируем: к

базовой единице прибавляем повышающие показатели и вычитаем понижающие.

Таблица 16 – Показатель КТУ для каждого сотрудника из выбранной группы

Ф.И.О. сотрудника	Базовый КТУ	Понижающие критерии (-)							Повышающие критерии (+)					Итоговый КТУ
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	
Иванов А.А	1					0,1			0,1					1
Орлов Е.О.	1		0,15									0,25		1,1
Фомина С.Е.	1							0,7						0,3
Петрова К.В.	1					0,1							0,2	1,1
Смирнов И.Г.	1								0,1					1,1
Итого														4,6

На примере группы, состоящей из кассиров – операционистов и продавцов-консультантов (оклад составляет 17100 руб.) при размере премии в 5000 руб. на группу получим данные, представленные в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет применения КТУ в группе из 5 сотрудников продавцов-консультантов

Ф.И.О. сотрудника	КТУ	Размер премии, руб.
Иванов А.А.	1	1086,96
Орлов Е.О.	1,1	1195,65
Фомина С.Е.	0,3	326,09
Петрова К.В.	1,1	1195,65
Смирнов И.Г.	1,1	1195,65
Итого	4,6	5000,00

Полученный размер доплаты невелик, но он зависит от индивидуального поведения и действий сотрудника, а не от мнения руководства, что позволяет работнику самостоятельно нести ответственность за него. Поэтому, выполняя добросовестно свою работу, не нарушая трудовое законодательство, трудовую

дисциплину, работая в команде, каждый работник при применении системы премирования по КТУ будет иметь доплату к заработной плате.

Это должно помочь в удержании работников, в увеличении стремления к повышению качества и производительности их труда и в целом оказать стимулирующее и мотивирующее воздействие на их трудовую деятельность.

Обязательным условием для реализации данного предложения является то, что все работники должны быть ознакомлены с новой системой, им должно быть разъяснено значение каждого показателя, описан и продемонстрирован порядок учета и расчета КТУ. Также сотрудник должен иметь право обратиться к ответственному лицу (назначенному директором) и узнать размер начисленного ему КТУ. Считаем, что ответственным за это может быть начальник структурного подразделения.

Необходимо будет разработать единую форму учета и предоставлять ее на утверждение директору, который потом передаст ее в бухгалтерию для расчета заработной платы.

В таблице 18 представлен расчет расходов с применением КТУ и увеличением оклада для сотрудников группы Д.

Таблица 18 - Расходы по предлагаемым мероприятиям, тыс. руб.

Мероприятие	Кол-во учитываемых единиц	Размер расхода на 1 единицу, руб.	Ежемесячные затраты, тыс. руб	Годовые затраты, тыс. руб
КТУ (З <sub>1</sub> -)	32 группы	5000,00	208,00	2496,00
Увеличение оклада (З <sub>2</sub> )	158 человек	1900,00	390,26	4683,12
Итого	-	-	598,26	7179,12
			7777,38	

$$З_{\text{общ}} = 7777,38 = 598,26 + 7179,12.$$

Таким образом, суммарные затраты составляют 7777,38 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект в денежном эквиваленте по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta Д - Z_{\text{общ}} \quad (4)$$

Где  $\Delta \Pi$ - экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.;

$\Delta Д$ - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$Z$ - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит:

$$25028,275 - 7777,38 = 17250,895 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась. В ходе расчетов был получен хороший показатель экономического эффекта, т.е. внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом является целесообразным. Предложенная к внедрению система КТУ должна вполне себя оправдать. В будущем, вполне возможно увеличение ежемесячного размера премии на группу, или другое деление сотрудников по группам в зависимости от полученных результатов внедрения мероприятия.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом заключается в достижении позитивных, а также в избежание негативных, с социальной точки зрения, изменений в ООО «Марка и К».

Положительные изменения после реализации предлагаемых мероприятий с социальной точки зрения будут заключаться в:

- повысится жизненный уровень сотрудников (улучшение условий труда, доведение заработной платы до среднего показателя в торговой сфере, удовлетворительная социальная защита на уровне предприятия);

- возможности реализации и развития индивидуальных способностях работников, обеспечивающие карьерное продвижение;
- создании благоприятного социально психологического климата в трудовом коллективе;
- совершенствовании коммуникационных и информационных связях внутри организации, снижение конфликтности в отношениях сотрудников, формирование поведения по взаимовыручке и взаимоподдержки.

Совокупность всех предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом позволит создать благоприятный климат в трудовом коллективе, повысит эффективность деятельности ООО «Марка и К», а также создаст имидж организации, заинтересованной в своих сотрудниках.



## Заключение

Применение стратегического управления персоналом в организации это важная и необходимая составляющая управления организацией в целом. Сейчас персонал является ресурсом, в-первую очередь обеспечивающим конкурентоспособность фирмы, особенно если ее деятельность связана с работой и постоянным взаимодействием с клиентами. А именно таковой является торговая деятельность, которой занимается исследуемый объект – ООО «Марка и К».

По результатам проделанной работы можно сделать следующие выводы.

Опираясь на опыт работы, руководство принимает действия в сторону стратегического развития, когда стратегия развития организации и стратегия развития персонала – это единое целое на равных условиях.

Персонал – это совокупность всех работников предприятия, осуществляющих трудовую деятельность, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.).

Лица, относящиеся к персоналу, должны обладать следующими основными признаками: обязательное наличие трудовых правоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором в установленном законом порядке, по нормам трудового законодательства; наличие профессии, специальности, квалификации, компетенции, т.е. такими определенными характеристиками, которые отражают качественную сторону этой категории и в соответствии с которыми работник выполняет определенную трудовую функцию, находясь на рабочем месте в конкретной должности; единство целей работника и организации.

Персонал организации и его изменение имеют количественные, качественные и структурные характеристики. Они могут быть в определенной степени измерены на предприятии и отражены через систему абсолютных и относительных показателей.

Руководство ООО «Марка и К» сумело создать успешно действующую и развивающуюся компанию. Но понимает, что динамизм внешней среды не позволяет останавливаться на достигнутом и дальнейшее развитие невозможно без максимально эффективного использования человеческих ресурсов. Поэтому решению вопросам стратегического управления персоналом отводится большое внимание.

Оценивая организационную структуру ООО «Марка и К», относящуюся к линейно - функциональному типу, можно сказать, что она полностью соответствует задачам, стоящим перед предприятием. Управленческие связи, реализуемые в предприятии, доказывают свою эффективность, разработанное и действующее штатное расписание оправдывает себя и в принципе не требует каких-либо структурных изменений. Изменения в численности персонала обусловлены рядом экономических причин, в частности из-за расширения бизнеса, ввода новых направлений деятельности.

Если говорить о экономическом положении исследуемого предприятия и перспективах его развития, то дальнейшее усиление рыночного положения ООО «Марка и К» возможно в случае использования доступных маркетинговых инструментов. Целесообразно применять различные коммуникационные средства для донесения рекламного сообщения к целевой аудитории, изучать мнение последней на предмет наличия у товаров и услуг компании требуемых количественных и качественных характеристик для максимального удовлетворения спроса. Проведение системной, взвешенной, моноканальной коммуникационной и прочей маркетинговой деятельности обеспечит дальнейшее усиление на рынке, повысит ценность продукции и услуг компании для конечного потребителя.

Изучив различные аспекты стратегического управления персоналом в ООО «Марка и К» обоснованы следующие положения, что эффективно и полноценно реализуемой стратегии управления персоналом в организации нет, все вопросы стратегического управления персоналом основываются на минимальной базе - соответствии нормам трудового законодательства, не

нарушение размеров выплат и минимального размера труда с учетом регионального законодательства. Те минимальные социальные направления стратегии управления персоналом, что реализуются в настоящее время недостаточны для удержания кадров и повышения их мотивации и производительности труда. Поэтому, отсутствие положения по мотивации и стимулирования снижает результативность работы сотрудников, создает условия для текучести кадров, ухудшает психологический климат в коллективе, не позволяет формировать и развивать организационную и корпоративную культуру. Неудовлетворительной оценке подлежит система аттестации и обучения в организации.

Необходимость изменения сложившейся ситуации уже очень актуальна для организации. В условиях постоянной экономии и нестабильности, совершенствование направлений стратегии управления персоналом, в частности, создание благоприятных условий взаимодействия в коллективе, повышение размеров окладов, создание систем премирования, снижение текучести кадров, повышение производительности труда, реализация политики лояльности к сотрудникам становятся базовыми направлениями, по которым должна реализовываться стратегия управления персоналом. Исходя из этого и данных, полученных в ходе исследования, нами предложены мероприятия по решению данных вопросов.

Наиважнейшим и первостепенным считаем разработку положения об управлении персоналом, подготовку специалиста по управлению персоналом и рассмотрение вопроса внедрения систем премирования, предложенных в работе. Обоснованным считаем введение КТУ в систему оплаты, так как оценить исключительно работу каждого сотрудника без соотношения результата работы команды, не представляется возможным, из-за тесных производственных связей и специфики торговой деятельности. Реализация предложенных мероприятий улучшит состояние и эффективность реализации стратегии управления персоналом в ООО «Марка и К», повысит имидж и конкурентоспособность фирмы.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Айтмуханбетова А.С. Выбор стратегии управления персоналом // Профессиональная ориентация. 2017. №2. С. 200-207.
2. Афанасьева Л. А. Стратегические подходы по управлению человеческими ресурсами // Основы ЭУП. 2023. №1 (36). - С. 33-37.
3. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: уч. пособ. для сред. Проф. Образования / М.: Изд-во Юрайт, 2021. 247 с.
4. Бобков, Д. Е. Место стратегии управления персоналом в общем управлении // Молодой ученый. 2022. № 4(399). С. 90-93.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1997. -175 с.
6. Бузырев В.В. Гусарова М.С., Чикишева Н.М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 128 с.
7. Воробьев А.Д., Жданов С.Б., Кузьмина Ю.А. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. 2008. № 15. С. 48-54.
8. Гутнов Р. Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами. - Москва: Социум, 2007. - 208 с. (Сер.: «Монография»).
9. Ежков Д. О., Соловова Н. В. Универсальные компетенции специалиста по управлению персоналом// Вестник Самчарского университета. История, педагогика, филология. 2023. №1. С. 89-94.
10. Зайнуллина Р.Д. Выбор стратегии управления персоналом организации // Мировая наука. 2018. №11 (20). С. 107-110.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.
12. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993. (действующая редакция от 01.07.2020)// КонсультантПлюс: справочно-правовая система.

13. Копченко, А. А. Стратегическое управление персоналом как функциональная часть стратегии управления современной организацией // Социально-экономические, историко-правовые, философские концепции современности: Материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 27 октября 2022 года. Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство «Параграф», 2022. С. 93-94.

14. Лизавенко М. В. Разработка стратегии управления персоналом предприятия // Science Time. 2019. №12 (72). С. 48-51 В 3 ГЛАВУ.

15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент в экономике знаний // Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки. 2015. Т. 15, вып. 2. С. 76–86.

16. Миненко, А. В. Построение стратегии управления персоналом // Вектор экономики. 2019. № 10(40). С. 54.

17. Муртазалиева, Х. Р. Управление персоналом в организациях. Методы и стратегии управления // Наука. Образование. Инновации: сборник научных трудов по материалам XVIII Международной научно-практической конференции, Анапа, 12 мая 2020 года. Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2020. С. 41-44.

18. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №.5. С. 3-21.

19. Общество с ограниченной ответственностью «Марка и К»: [Электронный ресурс]. URL: <https://marka-sochi.ru/> (дата обращения 19.05.2023).

20. Плотницкая, М. Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. № 1(21). С. 56-62.

21. Положение об обучении и развитии персонала организации: актуально на 09.03.2023 //КонсультантПлюс: справочно-правовая система.

22. Профессиональный стандарт Специалист по управлению персоналом: утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 109н от 09.03.2022 г.// КонсультантПлюс: справочно-правовая система.

23. Салехов А.И. Оглы, Конобеева А.Б. Стратегия развития персонала торгового предприятия // Стратегии бизнеса. 2023. №1. С. 9-13

24. Словарь современных понятий и терминов. 4-е изд., дораб. И доп./ авт.: Н.Т. Бунимович, Г.Г. Жаркова, Т.М. Корнилова и др.; Сост. общ. ред. В.А. Макаренко. М.: Республика, 2002. 527 с.

25. Соболевский Д.Л. Стратегия управления персоналом в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №3-2. с. 158-160

26. Стратегия управления персоналом в контексте смены управленческой парадигмы: от управления человеческими ресурсами к управлению человеческим капиталом // Экономические науки. 2022. № 209. С. 25-31.

27. Тарабанько, А. А. Стратегия управления персоналом как часть стратегии управления предприятием // Форум молодых ученых. 2019. № 11(39). С. 417-419.

28. Тесленко, И. Б. Понятие, цели, функции стратегии управления персоналом и значение подсистемы управления персоналом в общей системе управления организацией // Молодой ученый. 2020. № 30(320). С. 127-130.

29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197ФЗ (действующая редакция от 01.03.2022)// КонсультантПлюс: справочно-правовая система.

30. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2023. 321 с.