

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 «АГРОТОРГ»)

Обучающийся

К. Спицына

(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: К. Спицына.

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «АГРОТОРГ»).

Научный руководитель: \_\_\_\_\_ канд. пед. наук, доц. А.Л. Никишина \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом организации ООО «АГРОТОРГ».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «АГРОТОРГ».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает стратегия управления персоналом ООО «АГРОТОРГ».

Методы исследования – логический, научной абстракции, сравнительного и экономико-статистического анализа и синтеза и другие.

С учетом выявленных проблем стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом, по которым была определена экономическая эффективность. Это свидетельствует о целесообразности их внедрения в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, изложенные в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством организации для совершенствования стратегии управления персоналом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, состоящего из 26 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без учета приложений, составляет 61 страницу, и содержит 12 таблиц и 5 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты стратегии управления персоналом организации .....	6
1.1 Понятие, сущность и принципы стратегии управления персоналом .....	6
1.2 Особенности стратегического управления персоналом .....	15
2 Анализ стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	22
2.2 Оценка стратегического управления персоналом организации.....	28
3 Пути совершенствования стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ».....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом организации .....	42
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	52
Заключение .....	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	61
Приложение А Организационная структура организации ООО «АГРОТОРГ» .....	64

## Введение

В настоящее время одной из ключевых задач, которую ставят перед собой организации, является эффективное управление кадрами. Управление персоналом играет важную роль в общем развитии компании. Однако, для успешного управления организацией, необходимо уделить внимание не только тактическим аспектам управления персоналом, но и разработке и улучшению стратегии управления персоналом.

В последние десять лет в литературе значительно возросло количество исследований, посвященных стратегическому поведению, которое способствует выживанию существующей системы в условиях конкуренции в долгосрочной перспективе. В свете жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации на рынке, любая компания вынуждена не только сосредоточиться на своем внутреннем положении, но и разработать долгосрочную стратегию, которая поможет ей учитывать изменения в окружающей среде и оставаться конкурентоспособной.

В настоящее время существует необходимость в наличии у каждой компании менеджмента, который обеспечивает своевременную адаптацию ее системы к меняющейся внешней среде. Такая актуальность требует индивидуального подхода к стратегическому управлению, поскольку нет единой универсальной стратегии, подходящей для всех компаний. Каждая фирма и организация индивидуальны, а их системы управления сложны и уникальны, поэтому процесс выбора стратегической альтернативы для каждой из них своеобразен. В связи с этим, тема разработки стратегии управления персоналом остается актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом организации ООО «АГРОТОРГ».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты стратегии управления персоналом организации;
- провести анализ стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом организации и оценить их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования выступает организация ООО «АГРОТОРГ».

Предмет исследования – стратегия управления персоналом ООО «АГРОТОРГ».

В работе использованы следующие методы исследования: логический, научной абстракции, сравнительного и экономико-статистического анализа и синтеза и другие.

Информационная база исследования представлена учебно-методической литературой, монографиями, научными статьями, научными трудами отечественных и зарубежных ученых, данными и отчетностью организации ООО «АГРОТОРГ».

Структурно выпускная квалификационная работа содержит введение, основную часть, состоящую из трех разделов, заключение и список используемой литературы.

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

## **1.1 Понятие, сущность и принципы стратегии управления персоналом**

Одно из первых определений понятия «стратегия управления персоналом» было предложено французским специалистом Хортом (Hort) в 1988 году: «совокупность действий и последовательность решений, принимаемых и позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации избранной стратегии развития организации» [15].

В наиболее широком понимании стратегия управления персоналом определяется как «комплекс общих долгосрочных подходов к управлению занятостью в организации» [6]. При этом, во-первых, имеет место отождествление понятий подхода и стратегии: подход – это мировоззрение, взор, с позиции которых рассматривается объект. Во-вторых, акцентируется внимание на необходимости обеспечения занятости: учитывается только подбор, набор или подбор, не обращается внимание на оценку, развитие и стимулирование персонала, то есть рассматривается только отдельный аспект управления персоналом.

Противоположной точки зрения придерживаются Н.В. Зеленина и А. Н. Романова: стратегия управления персоналом заключается в определении «путей развития компетенций» у всего персонала предприятия [10]. При таком определении указанного термина также учитывается только отдельный аспект управления персоналом, не прослеживается связь стратегии управления персоналом со стратегией организации; предусматривается соответствие только ее стратегии развития.

Ученые А.Ю. Анисимов и О.А. Горленко под стратегией управления персоналом понимают «совокупность организационных действий,

совершаемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии и ориентированы на долгосрочные целевые установки» [2]; «специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики» [8]. При таких толкованиях стратегия управления персоналом неразрывно связывается с целями предприятия на долгосрочную перспективу.

В других источниках ученые стратегию управления персоналом трактуют как «долгосрочная программа конкретных действий по реализации концепции использования потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества» [21]. Тогда основой для формирования стратегии управления персоналом выступает установленное конкурентное преимущество организации, а эффективная система воздействия на персонал является второстепенным фактором.

Стратегия управления персоналом, как правило, увязывается с общей стратегией предприятия. Так, например, при стратегии вида бизнеса, направленной на увеличение объема производства товаров стратегия управления персоналом должна содержать положения о подборе новых и продвижении имеющихся работников; для стратегии бизнеса относительно повышения качества услуг целесообразна стратегия управления персоналом, направленная на достижение определенного уровня качества, стимулирование работников за качество и другое [25].

Наиболее существенным признаком по сущностной определенности понятия стратегия управления персоналом ученые считают: программу действий по использованию и развитию персонала (1 ранг); менее весомыми – направление действий в работе с персоналом, эффективную систему воздействия на персонал, комплекс стратегических решений по выбору состава трудового коллектива, комплекс подходов к управлению занятостью в организации. По содержанию действий наиболее значимыми признаками

стратегии управления персоналом в равной степени есть направленность на достижение долгосрочных целей предприятия и соответствие типа организационной стратегии (2-3 ранги). Несколько менее важными, но существенными авторы считают признаки учета типа кадровой политики и стратегических задач и ресурсных возможностей предприятия (4-5 ранга) [23].

Кроме указанных, признаками понятия «стратегия управления персоналом» также называют обеспечение стратегического конкурентного преимущества предприятия и определение путей развития компетенций персонала. «Под стратегиями управления персоналом целесообразно понимать генеральное направление и комплексную программу действий и решений, созданных на основании совокупности правил, принципов и норм, направленных на формирование и эффективное использование персонала, что обеспечивает приведение в соответствие возможностей и долгосрочных целей, и стратегии отдельного вида бизнеса предприятия» [12].

Итак, «признаками стратегии управления персоналом есть: во-первых, направления и программы действий и решений в работе с персоналом, выступающих сущностной определенностью стратегий управления персоналом; во-вторых, соответствие бизнес-стратегии и кадровой политике; в-третьих, направленность на формирование и эффективное использование персонала предприятия; в-четвертых, наличие действий по обеспечению соответствия возможностей долгосрочным целям и стратегии отдельного вида бизнеса компании» [1].

Для формирования стратегии управления персоналом нужно четко понимать, что представляет собой данное понятие, из каких элементов состоит и занимающее место в общей системе стратегического управления предприятием.

Под стратегией понимают генеральное направление, комплексную программу действий организации по достижению ею стратегических долгосрочных целей. При этом генеральное направление – это основной (ведущий) путь деятельности (направленность) предприятия; комплексная



программа действий – заранее продуманный план деятельности на определенный период, охватывающий все необходимые действия [17].

Для достижения поставленных стратегических долгосрочных целей руководство предприятия формирует общую стратегию, одной из составляющих которой выступает стратегия управления персоналом. При этом имеет место использование различных терминов: «кадровая стратегия», «стратегия работы с персоналом»; «стратегия управления персоналом», «стратегия управления человеческими ресурсами».

Кадровая стратегия определяется как предполагающая сохранение ядра трудового коллектива. В соответствии с этим она направлена на работу только с кадрами предприятия, в первую очередь, на сохранение определенной их части. Однако кадры не охватывают весь персонал предприятия. Кадры представляют собой основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников организации. Персонал же включает совокупность всех работников (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных), работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем [7]. В этой связи можно сделать вывод, что термин «кадровая стратегия» целесообразно использовать при определении только тех стратегических направлений, касающихся постоянного и квалифицированного состава работников организации, то есть она является составной частью другой стратегии.

Стратегия управления человеческими ресурсами направлена на работу с собственно человеческими ресурсами, «характеризующими кадровый состав или весь персонал организации с качественной, содержательной стороны» и какими называют «совокупность лиц, каждая из которых наделена особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству» [11].

В этой связи можно сделать вывод, что термин «стратегия управления человеческими ресурсами» целесообразно использовать в тех случаях, когда основное внимание при определении стратегических направлений работы с

персоналом фокусируется на качественных характеристиках каждого отдельного работника. При этом другие характеристики персонала (например, количественные) учитываются не в полном объеме, то есть стратегия управления человеческими ресурсами также есть составной частью другой стратегии.

Во всех других случаях, охватывающих направления работы и управление всем персоналом предприятия, более целесообразными являются другие термины: «стратегия работы с персоналом» или «стратегия управления персоналом».

Таким образом, анализ рассматриваемых терминов «кадровая стратегия», «стратегия управления человеческими ресурсами» и «стратегия управления персоналом» («стратегия работы с персоналом») указывает на их взаимную разницу (таблица 1).

Параметрами их сравнения выступают объект, ориентиры и соответствие этих стратегий. Да, объектом кадровой стратегии являются кадры организации; стратегии управления человеческими ресурсами – непосредственно человеческие ресурсы; стратегии работы с персоналом и стратегии управления персоналом – собственно персонал организации. Отличны также их ориентиры: кадровая стратегия организации направлена на сохранение ядра трудового коллектива (кадров) и человеческого капитала; для стратегии управления человеческими ресурсами ведущей целью является достижение целей, наиболее эффективное использование способностей сотрудников и установка отношений конструктивного сотрудничества между ними; стратегия работы с персоналом ориентирована на эффективные методы управления персоналом, повышение конкурентоспособности организации, наем специалистов, необходимых для реализации целей; стратегия управления персоналом направлена на формирование и эффективное использование персонала, обеспечение соответствия возможностей и долгосрочных целей организации [3].

Таблица 1 – Отличие терминов, которые характеризуют стратегические направления работы с персоналом [4]

Параметры сравнения	Наименование термина			
	Кадровая стратегия	Стратегия управления человеческими ресурсами	Стратегия работы с персоналом	Стратегия управления персоналом
Объект	Кадры – основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия	Человеческие ресурсы – Термин, который характеризует кадровый состав или весь персонал предприятия с качественной, содержательной стороны	Персонал – совокупность всех работников (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных), работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем	
Ориентир	Сохранение ядра трудового коллектива, рассмотрение человеческого капитала	Наиболее эффективное использование способностей сотрудников, достижение целей, установление отношений конструктивного сотрудничества между членами коллектива	Наем специалистов, необходимых для реализации целей, эффективные методы управления персоналом, повышение конкурентоспособности предприятия	Направленность на формирование и эффективное использование персонала, обеспечение соответствия возможностей и долгосрочных целей предприятия
Ответственность	Соответствие Общей стратегии предприятия, кадровая политика		Стратегия отдельного вида бизнеса предприятия, кадровая политика	

Все указанные виды стратегий разрабатываются в соответствии с кадровой политикой организации. Вместе с тем, кадровая стратегия и стратегия управления человеческими ресурсами основывается на общей стратегии организации, стратегии работы с персоналом и стратегии управления персоналом – соответствуют бизнес-стратегии организации.

На основании выявленных различий терминов, что характеризуют стратегические направления работы с персоналом, можно констатировать, что наиболее узким из них является «кадровая стратегия», поскольку выступает составной стратегии управления персоналом (кадры являются частью персонала организации). Стратегия управления человеческими ресурсами

может быть, как частью кадровой стратегии, так и составляющей стратегии управления персоналом, поскольку направлена на формирование качественного состава кадров или персонала организации. Наиболее широким и содержательным термином среди указанных выше является «стратегия управления персоналом» [22]. Наиболее целесообразным и более полно ее характеризует термин «стратегия управления персоналом».

Важное значение для успешного формирования и эффективной реализации стратегии и политики управления персоналом организации имеет конструктивный подход к определению общих и специальных принципов данного процесса, а также четкая формулировка направлений формирования и реализации соответствующей стратегии и политики.

Следовательно, на основе изучения учебной литературы [26], к основным принципам формирования и реализации стратегии управления персоналом можно отнести следующие:

- принцип справедливости, равенства и сбалансированности. Означает, что, разрабатывая стратегию управления персоналом, необходимо достичь и/или поддерживать определенный баланс (состояние равновесия) в организации. То есть формировать такие стратегические цели и задачи, реализация которых способствовала бы положительным сдвигам в каждой из сфер функционирования и развития организации и не препятствовала интересам каждой из них, а также соответственно способствовала бы повышению эффективности труда всех категорий персонала;

- принцип конкурентоспособности. При разработке стратегии управления персоналом организации необходимо своевременно выявлять существующие конкурентные преимущества и создавать возможности для их наращивания и реализации, что, в свою очередь, будет способствовать повышению конкурентоспособности персонала и организации в целом;

- принцип системности и иерархичности. Стратегии управления персоналом должны быть взаимосогласованы и взаимообусловлены с другими вспомогательными функциональными стратегиями – производственной,

маркетинговой, инновационной, инвестиционной и общей генеральной стратегией развития организации, а также с политикой управления персоналом;

– принцип комплексности. Предусматривает охват всех сфер работы с персоналом и учет взаимосвязи и взаимозависимости отдельных ее составляющих: экономических, организационных, социальных и других аспектов, а также учет того, что конечная цель реализации стратегии и политики управления персоналом организаций должна быть взаимосвязана со средствами ее достижения. То есть, разрабатывая соответствующую стратегию и политику управления персоналом, необходимо учитывать есть ли у организации необходимый для их реализации потенциал, достаточно ли точно и корректно определены задачи и оперативные цели, правомерно ли назначены исполнители, существует ли обратная связь;

– принцип адаптивности. Означает способность стратегии и политики управления персоналом организации приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды и неожиданным обстоятельствам, возникающим в процессе их реализации;

– принцип альтернативности. Свидетельствует, что возможно несколько вариантов достижения стратегической цели в рамках имплементации стратегии управления персоналом организации. Это определяется как объективными, так и субъективными факторами функционирования и развития организации, наличием или отсутствием тех или иных конкурентных преимуществ, способностью эти конкурентные преимущества эффективно использовать, наращивать или создавать новые;

– принцип научности. Состоит в том, что при разработке стратегии управления персоналом организации целесообразно учитывать достижения ученых в рамках социально-трудовых отношений, использовать современные научные разработки, кадровые технологии в сфере управления персоналом для повышения уровня эффективности труда и деятельности организации в целом;

– принцип сотрудничества. Предусматривает привлечение администрацией организации представителей всех категорий персонала в процесс разработки и реализации стратегии и политики управления персоналом с целью согласования их интересов, а также получения предложений по дальнейшему развитию организации и внесению корректив на разных этапах разработки и реализации соответствующей стратегии и политики;

– принцип креативности. Предусматривает способность разработчиков стратегии управления персоналом организаций креативно мыслить и генерировать идеи, направленные на регулирование и поддержку инновационных изменений во всех областях, аккумуляцию новых знаний внутри самого аппарата управления;

– принцип последовательности. Предусматривает четкое соблюдение трудового законодательства на всех этапах формирования и реализации стратегии управления персоналом организации;

– принцип экономичности. Предполагает, что формирование и реализации стратегии управления персоналом организации должно опираться на конкретные экономические расчеты, исходящие из реальных возможностей организации (в частности, способности обеспечения окупаемости затрат на мероприятия по управлению персоналом);

– принцип конкретности и адресности. Предусматривает учет специфики, особенностей, неповторимости, уникальности персонала и непосредственно самой организации, для которой разработаны стратегия управления персоналом;

– принцип гибкости. Стратегия управления персоналом организации должны быть достаточно динамичными или гибкими и учитывать индивидуальный подход к каждому из своих работников;

– принцип ответственности. Означает, что стратегия управления персоналом организации должны ориентироваться на долговременное планирование, возможности построения карьеры всех категорий персонала,

ответственного выполнения ими своих должностных обязанностей, толерантного отношения работников между собой, а также в системе взаимоотношений «руководитель – подчиненный» и «подчиненный – руководитель»;

– принцип социальной направленности. Стратегия управления персоналом организации должны ориентироваться на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Как видим, выше приведены основные принципы формирования и реализации стратегии управления персоналом, которые характерны для большинства функционирующих и развивающихся организаций в современных отечественных условиях.

## **1.2 Особенности стратегического управления персоналом**

Любая стратегия организации направлена на поддержание ее долгосрочной конкурентной позиции на рынке. Основным элементом достижения долгосрочной конкурентной позиции организации на сегодняшний день есть именно стратегическое управление персоналом. «Главной целью стратегического управления персоналом является обеспечение адекватного условиям внешней и внутренней среды формирования конкурентоспособного трудового потенциала организации на длительный период, что позволит организации выживать, развиваться и достигать своих целей» [24].

«В стратегическом управлении персоналом как объекте управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знание, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры. Или характеристики, носителем которых он есть, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы потенциал персонала организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии

управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводство и развитие персонала)» [19]. В совокупности они образуют трудовой потенциал организации.

Исследования в области стратегического управления позволяют сделать вывод, что кадровая стратегия управления должна разрабатываться не на краткосрочный, а на долгосрочный период, и быть одновременно направлена на удовлетворение потребностей организации в персонале и выявление и удовлетворение индивидуальных потребностей ее работников. А ее реализация позволит более эффективно распределять и использовать человеческие ресурсы организации и скоординировать действия персонала для достижения целей организации. Реализация эффективной стратегии управления персоналом позволит значительно повысить эффективность деятельности организации и обеспечить ее стабильное развитие [5].

«Стратегическое управление персоналом позволяет решить следующие задачи:

- во-первых, обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- во-вторых, формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутренняя организационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;
- в-третьих, исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решить проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, включая управление персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур;
- в-четвертых, возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ



стратегического управления – разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения» [13].

«Направления разработки стратегии управления персоналом должны охватывать следующие вопросы: видение миссии и задач организации; определение перспективной потребности в персонале; поиск внешних и внутренних источников по отбору работников; определение особенностей такого отбора и приоритеты по найму персонала; выбор методов оценки его деятельности и определение приоритетов развития на основе этой оценки; разработка путей социализации и адаптации персонала; методы стимулирования труда и формы поощрения работников; разработка критериев измерения интенсивности реализации избранных мер и при необходимости – корректировка определенных направлений» [14].

С учетом всего вышеприведенного под стратегическим управлением персоналом предлагаем понимать комплексную систему, что обеспечивает формирование конкурентоспособного кадрового потенциала, его развитие и рациональное использование при условии своевременного и адекватного реагирования на изменения окружающей среды, позволяющей организации развиваться и достигать долгосрочных целей.

Применение реинжиниринга для управления персоналом позволяет построить наиболее оптимальные формы организационного взаимодействия персонала, руководства, владельцев и потребителей процесса, качественно превратить динамические и структурные характеристики работников в потенциальные возможности трудового коллектива и всей организации [16].

Для эффективного управления персоналом в организации необходимо создать условия, способствующие формированию и максимальному использованию потенциала работников. Важнейшим принципом стратегического управления персоналом является инвестирование в человеческий капитал и поощрение всестороннего развития личности. Также следует обеспечить работнику максимальные возможности для реализации своего трудового потенциала.

«Исследование роли и места стратегии управления персоналом в системе управления персоналом предприятия, которые проведены в научно-исследовательской работе, позволили определить стратегические направления управления персоналом организации, к которым можно отнести следующие:

- формирование и эффективное использование кадрового потенциала организации;
- маркетинг персонала, включающий анализ рынка труда, формирование системы найма и использования персонала, исследование субъектов этого рынка; определение требований к персоналу;
- формирование форм и методов подбора, отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала организации, которая включает новые формы и методы обучения персонала, планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование форм и методов регулирования трудовых отношений;
- формирование направлений социального развития предприятия;
- усовершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках избранной стратегии» [9].

«Формирование стратегии управления персоналом организации базируется, прежде всего, на предварительной идентификации достигнутого уровня стратегического управления персоналом организации» [7]. Для того чтобы идентифицировать возможности и ограничения развития кадрового потенциала организации, необходимо учитывать ряд параметров и получить полное представление об их характеристиках (рисунок 1).

Реализация стратегии управления персоналом в организации осуществляется посредством стратегического плана управления персоналом, общая структура которого может выглядеть следующим образом [20]:

- подбор и расстановка персонала (источники и пути отбора персонала, маркетинг персонала, создание коммуникационных каналов, расходы на привлечение персонала, осуществление рекламы, PR-акций с привлечением персонала, направления сотрудничества с субъектами рынка труда (кадровыми агентствами и учебными заведениями), методы отбора персонала);
- меры по адаптации персонала на рабочих местах и стабилизации персонала организации;
- формы и методы оценки деятельности персонала и соответствия занимаемым должностям;
- развитие и обучение персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации; формирование кадрового резерва; текущая оценка и аттестация; планирование карьерного продвижения, сотрудничество с консалтинговыми и кадровыми агентствами);
- меры по повышению эффективности использования персонала;
- меры по мотивации персонала;
- формирование организационной культуры организации (социально-психологические мероприятия по формированию стратегического поведения и высокого уровня нравственно-психологического климата).



Рисунок 1 – Система основных элементов, формирующих уровень стратегического управления персоналом предприятия [14]

Формирование и реализация стратегии управления персоналом является сложным и ответственным этапом развития организации, результаты которого в значительной степени определяют стратегические преимущества организации, перспективы дальнейшей деятельности. Логичным результатом и главным целью стратегического управления персоналом является обеспечение организации качественным кадровым потенциалом, отвечающим потребностям организации и ее возможностям в достижении стратегических преимуществ.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты стратегии управления персоналом организации, сформулируем следующие выводы.

Стратегия управления человеческими ресурсами направлена на работу с собственно человеческими ресурсами, характеризующими кадровый состав или весь персонал организации с качественной, содержательной стороны» и какими называют «совокупность лиц, каждая из которых наделена особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству.

Признаки стратегического управления персоналом включают в себя несколько основных аспектов. Во-первых, это разработка целенаправленных программ и решений для работы с персоналом, которые выступают основными составляющими стратегии управления персоналом. Во-вторых, это соответствие кадровой политики компании бизнес-стратегии, что является важным фактором в достижении успеха на рынке. В-третьих, эффективное использование персонала компании и формирование высококвалифицированной команды являются главными направлениями стратегического управления персоналом. И, наконец, наличие действий, направленных на обеспечение соответствия возможностей компании долгосрочным целям и стратегии отдельного вида бизнеса, также является важным аспектом стратегического управления персоналом.

Под стратегическим управлением персоналом предлагаем понимать комплексную систему, что обеспечивает формирование конкурентоспособного кадрового потенциала, его развитие и рациональное использование при условии своевременного и адекватного реагирования на изменения окружающей среды, позволяющей организации развиваться и достигать долгосрочных целей.

## **2 Анализ стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

ООО «АГРОТОРГ» является федеральной торговой сетью «Пятерочка», крупнейшая российская сеть продуктовых магазинов «у дома».

ООО «АГРОТОРГ» является юридическим лицом по законодательству РФ. Предприятие для достижения установленной уставной цели имеет право от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Предприятие осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности. ООО «АГРОТОРГ» имеет самостоятельный баланс.

Основным видом деятельности предприятия ООО «АГРОТОРГ» является торговля прочая в неспециализированных магазинах.

«Дополнительные виды деятельности ООО «АГРОТОРГ»:

- торговля оптовая фруктами и овощами;
- торговля оптовая свежим картофелем;
- торговля оптовая мясом и мясными продуктами;
- торговля оптовая консервами из мяса и мяса птицы;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами, и жирами;
- торговля оптовая прочими продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами» [18].

Основной задачей предприятия ООО «АГРОТОРГ» является обеспечение каждого покупателя свежими и качественными товарами по доступным ценам.

«Торговая сеть «Пятерочка» основана в 1998 году. Первый магазин торговой сети был открыт в 1999 году в Санкт-Петербурге. В 2016 году стартовал ребрендинг, а также произошла смена позиционирования и масштабная программа обновления торговой сети. Количество универсамов, работающих под управлением компании, составляет 11 225» [18].

Основными конкурентными преимуществами торговой сети «Пятерочка» являются следующие:

– всегда свежие продукты. «Во всех магазинах «Пятерочка» введена должность Директора по свежести. Он отвечает за постоянный контроль срока годности всех продуктов, выставленных на полках в торговом зале. Таким образом, покупатели могут быть уверены в качестве продуктов, которые они покупают» [18];

– выгодная цена. Наиболее востребованные продукты доступны по минимальным ценам, а некоторые продукты социально значимой группы продается с нулевой наценкой. Это делает продукты более доступными для всех покупателей, вне зависимости от их доходов;

– скидки для пенсионеров. В каждом магазине «Пятёрочка» пенсионеры могут получить скидку в определенные дни и время;

– скидки для покупателей с детьми. «Каждую среду с 9.00 до 17.00 действует скидка на все товары для покупателей с детьми до 12 лет» [18].

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «АГРОТОРГ» (Приложение А).

Компания ООО «АГРОТОРГ» имеет систему управления, состоящую из нескольких уровней, каждый из которых тесно связан с другими. Эта система обеспечивает эффективное управление бизнес-процессами на предприятии и позволяет распределять обязанности между различными отделами. В качестве руководителя всей компании выступает генеральный директор, который контролирует текущую деятельность и принимает стратегические решения для достижения поставленных целей.

На предприятии все процессы контролируются генеральным директором, который распределяет задачи и полномочия между конкретными отделами и звеньями. Каждый отдел берет на себя обязательства по выполнению своих задач и несет ответственность перед руководством за свою работу.

ООО «АГРОТОРГ» имеет классическую линейно-функциональную организационную структуру управления. Эта структура обладает функциональной направленностью, что позволяет эффективно разделять управленческий труд между линейными и функциональными звеньями управления. Линейные звенья управления осуществляют общее руководство и координацию, а функциональные звенья занимаются консультированием и разработкой конкретных вопросов. Благодаря такому подходу, компания может достичь максимальной эффективности и оптимизировать свой бизнес-процесс.

Линейно-функциональная структура управления имеет свои достоинства и недостатки, как и любая другая форма организации. Основные преимущества данной структуры включают:

- эффективность при решении типичных задач и функций;
- разделение функций линейных и функциональных звеньев, что способствует усилению координации их работы.

Однако, необходимо отметить, что линейно-функциональная структура также имеет свои недостатки. Например, она может быть неэффективной при решении нетипичных задач, так как для их решения может потребоваться гибкость и быстрое принятие решений, которые могут быть затруднены из-за жесткости структуры. Кроме того, такая структура может создавать проблемы с коммуникацией и согласованием между различными звеньями, особенно в больших организациях.

Линейно-функциональная структура управления имеет недостатки, которые могут повлиять на эффективность работы организации. Например, она ограничена в учете постоянно меняющихся внутренних и внешних



условий деятельности, что может привести к неоптимальному распределению информационных потоков и разобщенности функциональных звеньев. Кроме того, каждое звено может быть заинтересовано в достижении своей узкой цели, что не всегда совпадает с общей целью предприятия. В ООО «АГРОТОРГ» единоличным исполнительным органом является генеральный директор, который непосредственно координирует работу коммерческого директора, главного бухгалтера и своих заместителей. Эта структура позволяет более эффективно управлять организацией, так как генеральный директор может рационально распределять информационные потоки и координировать работу всех звеньев в соответствии с общей целью предприятия. Далее проведем анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «АГРОТОРГ» (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «АГРОТОРГ» за 2020-2022 году

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	1234350000	1489640000	1680300000	255290000	20,68	190660000	12,80
Себестоимость продаж, тыс.руб.	914450000	1107300000	1245250000	192850000	21,09	137950000	12,46
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	319900000	382344000	435050000	62444000	19,52	52706000	13,78
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	263779000	314110000	360947000	50331000	19,08	46837000	14,91
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	56121500	68233800	74103000	12112300	21,58	5869200	8,60
Чистая прибыль, тыс. руб.	7206060	8204010	13170300	997950	13,85	4966290	60,53
Основные средства, тыс. руб.	118755000	132405000	144308000	13650000	11,49	11903000	8,99
Оборотные активы, тыс. руб.	149924000	173282000	166457000	23358000	15,58	-6825000	-3,94
Среднесписочная численность ППП, чел.	74039	89654	101994	15615	21,09	12340	13,76

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	46777840	57934415	67487390	11156574,6	23,85	9552975,12	16,49
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	16671,62	16615,43	16474,50	-56,19	-0,34	-140,93	-0,85
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	631,80	646,20	661,68	14,40	2,28	15,48	2,40
Фондоотдача (стр1/стр8)	10,39	11,25	11,64	0,86	8,24	0,39	3,50
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	8,23	8,60	10,09	0,36	4,41	1,50	17,42
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	4,55	4,58	4,41	0,03	-	-0,17	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,76	4,80	4,61	0,04	-	-0,19	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	95,45	95,42	95,59	-0,03	-0,04	0,17	0,18

Для наглядности на рисунке 2 представим динамику основных показателей деятельности ООО «АГРОТОРГ».

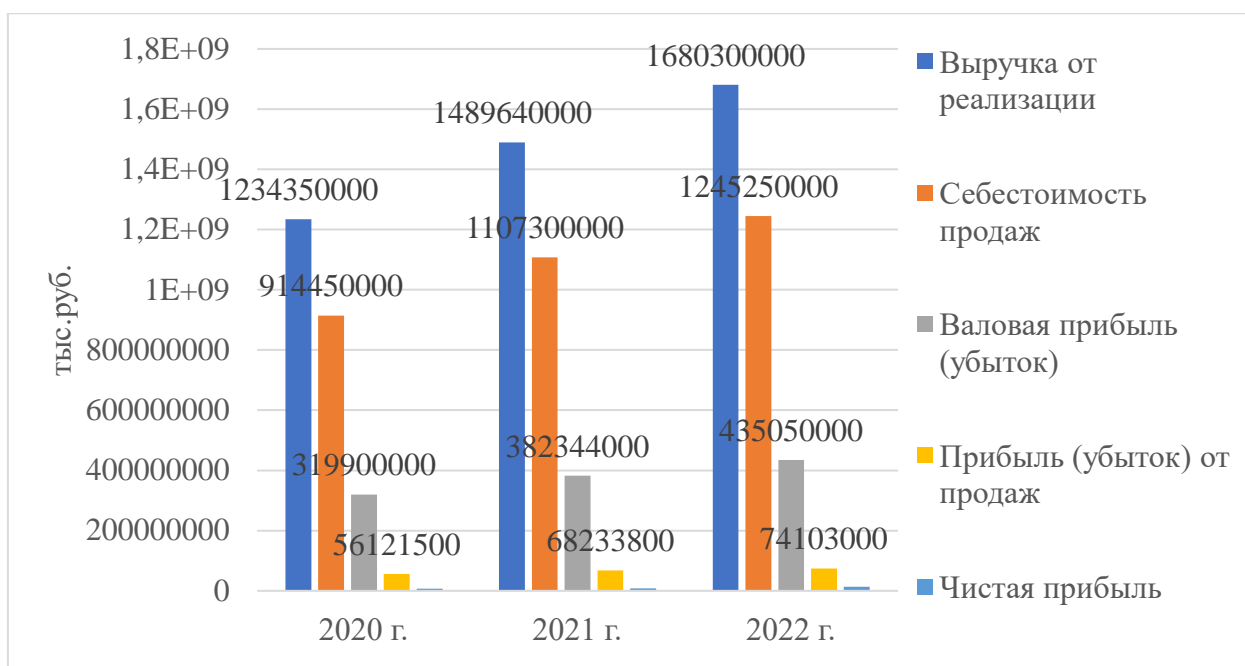


Рисунок 2 – Динамика основных показателей деятельности ООО «АГРОТОРГ» за 2020-2022 году

Предоставленные данные свидетельствуют о том, что в 2020 году компания продемонстрировала заметный рост выручки от реализации, который составил 20,68%, а также небольшое снижение среднегодовой выработки на 0,34%. В то же время, стоимость продаж выросла на 21,09%, что привело к увеличению валовой прибыли и прибыли от продаж на 19,52% и 21,58% соответственно, а также к увеличению чистой прибыли на 13,85%.

С другой стороны, данные о росте заработной платы на 2,28% и снижении среднегодовой выработки на 0,34% могут указывать на ухудшение эффективности использования персонала компании. Тем не менее, фондоотдача увеличилась на 8,24%, что говорит об увеличении эффективности использования основных средств, а также оборачиваемость оборотных активов выросла на 4,41%, что свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных активов компании. Кроме того, рентабельность показателей увеличилась, а затраты на каждый рубль выручки снизились, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности компании.

В 2021 году организация продемонстрировала рост выручки от реализации на 12,80%, а рост себестоимости продаж составил 12,46%. Это привело к увеличению валовой прибыли на 13,78%, прибыли от продаж – на 8,60% и чистой прибыли – на 60,53%. Эти данные свидетельствуют о улучшении финансовых результатов деятельности компании. Однако, в 2021 году было отмечено снижение среднегодовой выработки на 0,85%, несмотря на рост среднегодовой заработной платы на 2,40%. Это указывает на снижение эффективности использования персонала организации.

В 2021 году наблюдался заметный рост фондоотдачи на 3,50%, что говорит о том, что компания смогла повысить эффективность использования своих основных средств. Кроме того, оборачиваемость оборотных активов также увеличилась на 17,42%, что является важным показателем эффективности управления текущими активами. Эти факторы указывают на то, что компания успешно улучшает свои операционные показатели и способна эффективно использовать свои ресурсы для достижения более высоких результатов. Однако, показатели рентабельности организации снизились, а затраты на рубль выручки повысились, что говорит о снижении эффективности деятельности компании.

В течение всего исследуемого периода, несмотря на увеличение выручки от реализации, было зафиксировано снижение показателей рентабельности, что свидетельствует об ухудшении эффективности деятельности компании. Наблюдалось снижение производительности персонала, однако происходило повышение эффективности использования как основных, так и оборотных средств компании.

## **2.2 Оценка стратегического управления персоналом организации**

Управление персоналом в ООО «АГРОТОРГ» направлено на установление эффективной деятельности в организации и справедливости взаимоотношений между сотрудниками. Концепцию управления персоналом

в ООО «АГРОТОРГ» можно определить, как минимизация вложений в наемную силу.

«Основные принципы управления в ООО «АГРОТОРГ»:

- четкое разделение труда;
- распределение полномочий и степени ответственности для каждого работника;
- соблюдение дисциплины;
- использование принципа единоначалия;
- подчиненность личных интересов общим интересам;
- справедливое вознаграждение работникам;
- концентрация в системе управления;
- четкое распределение полномочий управляющего;
- принцип справедливости при выдвижении противоречивых ситуаций;
- принцип стабильности рабочих мест;
- поощрение инициативы сотрудников низших звеньев» [18].

«Основные цели политики ООО «АГРОТОРГ» в области стратегического управления персоналом:

- обеспечение максимальной гибкости и приспособленности организационного управления и управления персоналом;
- комбинированная система управления эффективностью персонала;
- комплексная система управления качеством персонала;
- максимальная производительность инвестиций в развитие персонала» [18].

«После того, как менеджер по персоналу и руководитель организации ООО «АГРОТОРГ» сравнили план человеческих ресурсов по количеству персонала, работающего в организации, они определяют вакантные места, которые необходимо заполнить. Для этого проводится процесс приема на работу, который включает четыре этапа» [18].

Первым этапом является детализация требований к вакансии и кандидату на должность. Важно определить не только требования к профессиональным навыкам, но и личностным качествам, которые будут необходимы для успешной работы на данной должности.

Второй этап – подбор кандидатов. Менеджер по персоналу использует различные источники поиска кандидатов, такие как рекомендации, социальные сети, работа с резюме и т.д.

Третий этап – отражение кандидатов. Менеджер по персоналу проводит собеседования с кандидатами и выбирает наиболее подходящих кандидатов для данной вакансии.

Четвертый этап – прием на работу. Менеджер по персоналу проводит согласование условий трудового договора и оформляет все необходимые документы для приема на работу.

«Процесс приема на работу начинается с детального определения того, кто необходим для компании. Чтобы облегчить подбор кандидатов в ООО «АГРОТОРГ» создали квалификационную карту, полностью определяющую основные характеристики, которые должны находиться во владении сотрудника для данной должности. Эту карту производит менеджер по персоналу вместе с руководством. Данная карта включает в себя набор квалификационных характеристик, таких как информация об образовании, определение специальных навыков, владение иностранными языками, навыки работы с компьютером, рисование и прочее. Все эти навыки должны быть во владении «идеального» сотрудника, который будет занимать этот пост. При использовании квалификационной карты, менеджер по персоналу и руководитель, будут иметь возможность оценить кандидата структурированно и сравнить кандидатов между собой» [18].

«Определив требования, которыми должен обладать кандидат, менеджер по персоналу начинает привлечение кандидатов, применяя при этом некоторые методы:

– прежде всего, всегда нужно искать кандидатов внутри организации. Разместив объявление на официальном сайте компании или информационном стенде, проговорив данную информацию с руководителями отделов/подразделений, можно собрать перечень кандидатов на вакантную должность, а затем проводить анализ личных дел, имея целью подбор работников с нужными характеристиками;

– второй действующий вариант – это размещение объявления в средствах массовой информации, например, специализированные газеты в рубриках поиска работников. Среди преимуществ данного варианта, можно отнести широкий охват населения при относительно низких расходах. Но большим недостатком является то, что будет присутствовать большой наплыв кандидатов, большинство из которых не владеет необходимыми качествами;

– третьим действующим методом является привлечение к работе частного агентства по подбору персонала. Обращаясь к данным организации, менеджер по персоналу облегчает себе работу по первоначальному этапу отбора кандидатов, а рассматривает только те предложенные кандидатуры, которые отобрало агентство» [18].

Очень рабочим для подбора кандидатов есть применение сети Интернет. В данном случае, организация не несет огромных затрат на поиск персонала, но имеет такую же эффективность, как размещение объявлений в средствах массовой информации. Очень трудно определить какой из методов является наиболее действенным и наиболее эффективным, поэтому всегда используют несколько методов в зависимости от вакантной должности.

После того, как список кандидатов был составлен, компания начинает процесс отбора будущих сотрудников. «Этап подбора персонала начинается с тщательного анализа кандидатов и определения их соответствия требованиям компании. Важной задачей является выбор ограниченного числа кандидатов, которые будут подробно рассмотрены. На данном этапе специалисты по управлению персоналом проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами, с целью оценить их соответствие идеальному

профилю сотрудника, способности к выполнению конкретных обязанностей по должности, гибкость в адаптации к компании и другие важные критерии. Как результат, компания отбирает наиболее подходящих кандидатов для дальнейшего рассмотрения и их возможного приема на должность» [18].

«Отталкиваясь от проведенных собеседований (с менеджером по работе с персоналом, а затем с руководителем отдела) производится отбор кандидата, подходящего для этой должности больше всего. Следующим является прием на работу избранного сотрудника на испытательный срок (до 3 месяцев), тем самым давая возможность руководству оценить сотрудника непосредственно в работе без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если пройдя испытательный срок руководство не имеет замечаний к избранному сотруднику, он принимается на постоянную работу» [18].

Подбор кадров производится с расчетом на длинную перспективу. Целью является привлечение молодых, способных к труду, талантливых специалистов. «ООО «АГРОТОРГ» работает с высшими учебными заведениями, много студентов имеет возможность проходить здесь учебно-производственную практику, а выпускники находят применение своим знаниям и творческому потенциалу. Поиск персонала осуществляется не только внутренним поиском, а также через рекомендации, через личные контакты, путем привлечения работников из других организаций отрасли торговли. При отборе нового персонала в структурные подразделения участвует руководитель службы управления персоналом, начальник отдела, в котором будет работать выбранный специалист и руководство организации» [18].

В компании ООО «АГРОТОРГ» процесс адаптации новых сотрудников включает четыре этапа, каждый из которых имеет свои особенности и задачи.

Первый этап – оценка уровня подготовленности нового сотрудника. На этом этапе проводится анализ его профессиональных и личностных качеств, определяются сильные и слабые стороны, а также возможности для развития.



Это позволяет составить индивидуальную программу адаптации, учитывающую потребности каждого сотрудника.

Второй этап – ориентация. На этом этапе новый сотрудник знакомится с организацией, ее структурой, целями и задачами. Также ему предоставляется информация о своих должностных обязанностях, правилах внутреннего трудового распорядка, безопасности труда и т.д. Важно, чтобы сотрудник сразу же понимал, что от него ожидается и как его работа связана с общими целями компании.

Третий этап – эффективная адаптация. На данном этапе новый сотрудник начинает активно включаться в рабочий процесс, налаживать взаимодействие с коллегами и приспосабливаться к корпоративной культуре. Важно создать комфортные условия для работы и общения, чтобы сотрудник чувствовал себя уверенно и мог проявлять свой потенциал.

Четвертый этап – функционирование. На этом этапе новый сотрудник полностью интегрируется в коллектив, достигает стабильной работы и начинает реализовывать свой потенциал в полной мере. Важно поддерживать мотивацию сотрудника, предоставлять возможности для профессионального развития и роста. Только так компания сможет сохранить талантливых и перспективных сотрудников и обеспечить свой успех на рынке.

В ООО «АГРОТОРГ» были внедрены основные принципы адаптации, работающие и по сей день. За трудовую адаптацию персонала отвечает отдел кадров центрального офиса. «Сотрудники по управлению адаптацией выполняют следующие функции:

- изучают и прогнозируют конъюнктуру рынка труда, проводят мероприятия по адаптации к нему, осуществляют соответствующую реструктуризацию кадрового потенциала;

- нанимают и отбирают персонал, используя описания работ, тестируя и проводя интервью сотрудников с целью их лучшей профориентации;

- размещают кадры по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепляют ротацию и внутрипроизводственные перемещения кадров, формируют стабильный трудовой коллектив;
- отбирают лидеров из числа молодых работников, имеющих талант к организации;
- организуют взаимодействия с региональной системой управления адаптацией используя выгодные условия» [18].

Для успешной адаптации нового сотрудника в компании необходимо хорошо организовать процесс таким образом, чтобы он начинался с первого этапа собеседования. При приеме на работу каждому специалисту устанавливается испытательный срок в 3 месяца, который является обязательным. Однако, если работник проявит свои профессиональные навыки на высоком уровне, то возможно сокращение этого периода.

Процесс адаптации проводится по заранее разработанному графику, основные усилия которого направлены на первые 2-3 недели работы нового сотрудника. Для успешного прохождения испытательного срока, работнику назначаются конкретные задачи на весь период, а также определяются критерии оценки эффективности его работы. По истечении первого месяца проводится анализ работы работника руководством компании, а по истечении всего испытательного периода – общая оценка его работы.

В общем, развитие и руководство к обучению – это достаточно важный процесс, который включает в себя обучение сотрудников разным знаниям и навыкам, что является необходимым для выполнения работы с максимальной отдачей.

«Одним из важнейших элементов стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» является мотивация к труду и стимулированию. Основные принципы стимулирования и мотивации труда сотрудников организации сформулированы в «Положении о премировании работников», которое является локальным нормативным актом в ООО

«АГРОТОРГ». Положением устанавливаются следующие виды премий работникам организации:

- ежемесячная;
- квартальная;
- годовая;
- специальная» [18].

Каждый месяц компания выдает премию, которая используется для поощрения всех сотрудников, включая руководителей и специалистов, работающих в рамках утвержденной организационной структуры. Кроме того, каждый квартал выделяется премия для поощрения руководителей, специалистов и служащих магазинов. А годовые и специальные премии используются для поощрения всех работников компании в соответствии с Положением.

Размер премии, начисляемой по сети, определяется на основе данных оперативного учета, бухгалтерской и статистической отчетности о выполнении основных показателей премирования. Эта информация используется службой организации и стимулирования труда, которая занимается расчетом размера премии. При этом учитываются различные факторы, такие как участки, группы, профессии и должности в структурных подразделениях. Руководство сети согласовывает размер премии, рассчитанный службой организации и стимулирования труда. Таким образом, размер премии по сети зависит от многих факторов и может быть дифференцирован в зависимости от различных параметров, указанных в соответствующем положении.

«Составляющие успеха в ООО «АГРОТОРГ», как они представлены самой компанией – это наличие четкой концепции и стратегии бизнеса, подробное описание бизнес-процессов и их постоянная оптимизация в соответствии со стратегическими целями, эффективное управление изменениями, обучение и мотивация персонала, особая корпоративная культура» [18].

Но не следует определять заработную плату как единственный вариант для мотивации сотрудников. В компании введено типичное обучение персонала и типичная культура. «Задача данного обучения – привести действия сотрудников к максимальному автоматизму. Конечно, обучение на функциональном уровне проходит здесь достаточно просто. Например, работая за кассами, кассирам не нужно проявлять большие интеллектуальные способности, так как большинство работы выполняют высокотехнологичные кассы. Вся интеллектуальная работа лежит на программе» [18]. Программисты ООО «АГРОТОРГ» утверждают, что их система управления всеми кассовыми операциями доведена до самых высоких ступеней элементарности, благодаря чему кассиры очень быстро учатся работать на них.

Основными целями стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» является поддержание естественного уровня текучести кадров и соблюдение превышения темпа роста производительности труда над уровнем оплаты труда организации.

Для того чтобы оценить эффективность стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ», стоит провести анализ движения персоналом в ООО «АГРОТОРГ» (таблица 3).

Из данных приведенных выше можно увидеть, что за исследуемый период наблюдался значительный рост движения персонала в организации.

Таблица 3 – Анализ движения персонала ООО «АГРОТОРГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Численность персонала, чел.	74039	89654	101994	15615	12340
Количество принятых, чел.	3983	19533	18235	15550	-1298

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Количество выбывших, чел.	2224	3918	5895	1694	1977
Количество выбывших по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2224	3918	5895	1694	1977
Коэффициенты, %:					
- общего оборота	8,38	26,16	23,66	17,77	-2,50
- оборота по принятию	5,38	21,79	17,88	16,41	-3,91
- оборота по выбытию	3,00	4,37	5,78	1,37	1,41
- текучести кадров	3,00	4,37	5,78	1,37	1,41
- постоянства кадрового состава	91,62	73,84	76,34	-17,77	2,50

На рисунке 3 представлены изменения коэффициентов движения персонала в компании ООО «АГРОТОРГ».

Коэффициент оборота по приему вырос с 5,38% до 17,88%, коэффициент оборота по выбытию и текучести кадров увеличился с 3% до 5,78%, а коэффициент общего оборота вырос с 8,38% до 23,66%. Важно отметить, что коэффициент текучести кадров оказался выше естественного уровня (3-5%), что может негативно сказаться на компании в будущем.

Также стоит отметить, что коэффициент постоянства кадрового состава снизился с 91,62% до 76,34%. Это свидетельствует о том, что в системе управления персоналом организации есть негативные тенденции, которые необходимо устранить.

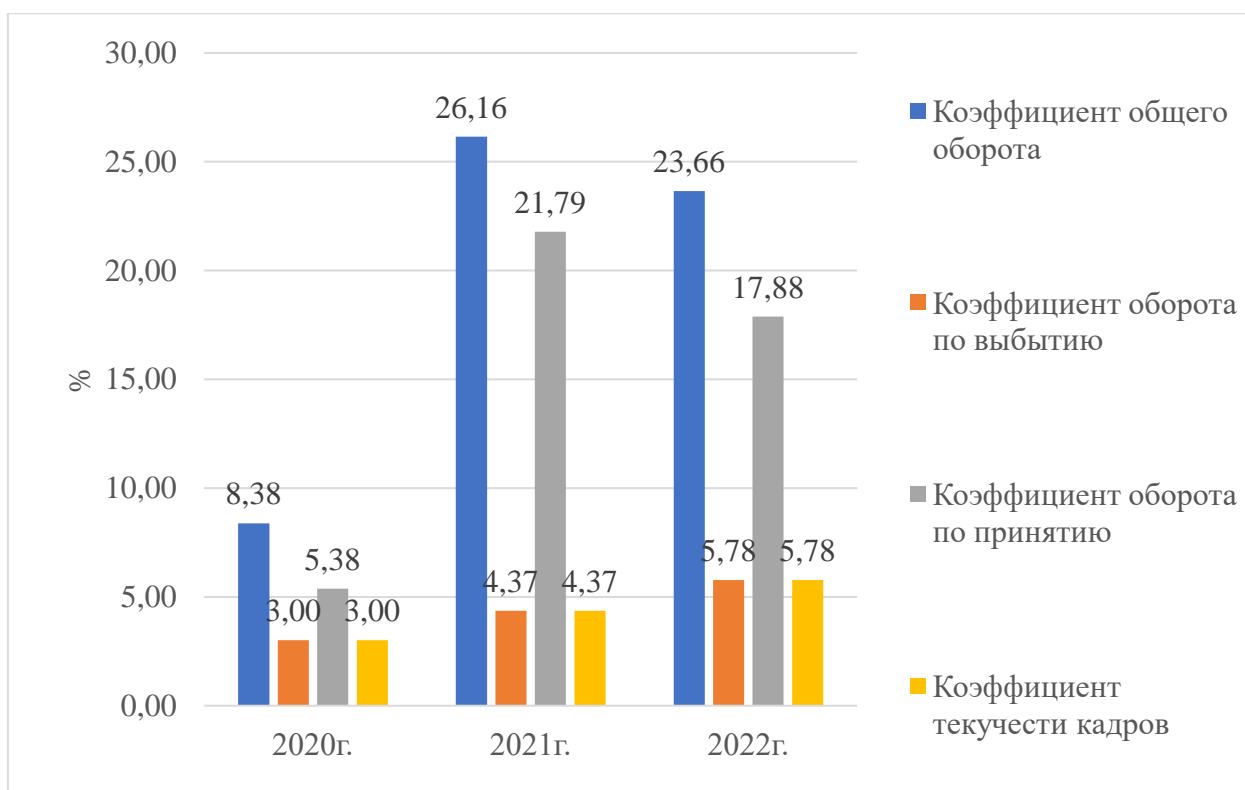


Рисунок 3 – Динамика коэффициентов движения персонала ООО «АГРОТОРГ» за 2020-2022 годы

Далее проведем оценку эффективности стратегического управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка эффективности стратегического управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	1234350000	1489640000	1680300000	255290000	190660000	20,68	12,80
Себестоимость продаж, тыс.руб.	914450000	1107300000	1245250000	192850000	137950000	21,09	12,46
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	46777840	57934415	67487390	11156574,6	9552975,12	23,85	16,49

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Численность персонала, чел.	74039	89654	101994	15615	12340	21,09	13,76
Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел.	16671,62	16615,43	16474,50	-56,19	-140,93	-0,34	-0,85
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	631,8	646,2	661,68	14,4	15,48	2,28	2,40
Удельный вес расходов на оплату труда в себестоимости продаж, %	5,12	5,23	5,42	0,12	0,19	-	-

Представленные в таблице 4 данные показывают, что при ежегодном снижении производительности труда наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Также наблюдался рост удельного веса расходов на оплату труда в себестоимости продаж. Все это указывает на снижение эффективности стратегического управления персоналом ООО «АГРОТОРГ».

Итак, результаты оценки стратегического управления персоналом организации ООО «АГРОТОРГ» показатели наличие следующие основных проблем:

- наметилась тенденция ежегодно роста текучести кадров организации;
- наблюдается ежегодное снижение производительности труда и росте уровня оплаты труда, что противоречит основной цели стратегического управления персоналом в организации.

Таким образом, проведенный анализ управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» позволяет сформулировать следующие выводы.

ООО «АГРОТОРГ» является федеральной торговой сетью «Пятерочка», крупнейшая российская сеть продуктовых магазинов «у дома». Основной целью создания предприятия ООО «АГРОТОРГ» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Основной задачей предприятия ООО «АГРОТОРГ» является обеспечение каждого покупателя свежими и качественными товарами по доступным ценам.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «АГРОТОРГ» показал, что в течение всего исследуемого периода, несмотря на увеличение выручки от реализации, было зафиксировано снижение показателей рентабельности, что свидетельствует об ухудшении эффективности деятельности компании. Наблюдалось снижение производительности персонала, однако происходило повышение эффективности использования как основных, так и оборотных средств компании.

Компания ООО «АГРОТОРГ» имеет систему управления, состоящую из нескольких уровней, каждый из которых тесно связан с другими. Эта система обеспечивает эффективное управление бизнес-процессами на предприятии и позволяет распределять обязанности между различными отделами. В качестве руководителя всей компании выступает генеральный директор, который контролирует текущую деятельность и принимает стратегические решения для достижения поставленных целей. На предприятии все процессы контролируются генеральным директором, который распределяет задачи и полномочия между конкретными отделами и звеньями. Каждый отдел берет на себя обязательства по выполнению своих задач и несет ответственность перед руководством за свою работу.

Управление персоналом в ООО «АГРОТОРГ» направлено на установление эффективной деятельности в организации и справедливости взаимоотношений между сотрудниками. Концепцию управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» можно определить, как минимизация вложений в наемную силу.



Основными целями стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» является поддержание естественного уровня текучести кадров и соблюдение превышения темпа роста производительности труда над уровнем оплаты труда организации.

Результаты оценки стратегического управления персоналом организации ООО «АГРОТОРГ» показывают наличие ряда основных проблем. Все это указывает на необходимость разработки мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом исследуемой организации.

### 3 Пути совершенствования стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом организации

Результаты проведенного анализа стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» показали наличие некоторых проблем, которые вместе с предлагаемыми мероприятиями представим в таблице 5.

Таблица 5 – Основные проблемы стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» и мероприятия по их устранению

Проблемы	Обоснование проблем	Мероприятия по совершенствованию
Несоответствие основной цели стратегического управления по соблюдению превышения темпа роста производительности труда над уровнем оплаты труда организации	Данные таблицы 4 показали, что за исследуемый период наблюдалось снижение производительности труда при росте уровня оплаты труда.	Внедрение новых форм обучения
		Совершенствование системы адаптации персонала
Несоответствие основной цели стратегического управления по поддержанию естественного уровня текучести кадров	Данные таблицы 3 показывают, что за исследуемый период текучести кадров повысилась с 3% до 5,78%, что выше естественного уровня.	Совершенствование системы мотивации персонала
		Внедрение гарантий и компенсаций персоналу

Для совершенствования стратегии управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ», прежде всего нужно исходить из целей организации, которые приведены в таблице 6.

Миссия стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ»: «Наши сотрудники – наша ценность».

Таблица 6 – Основные цели ООО «АГРОТОРГ» по усовершенствованию стратегии управления персоналом

Корпоративные цели	Цели стратегии управления персоналом
1.Обеспечение постоянного развития организации	1.Совершенствование системы мотивации персонала
2.Обеспечение социальной защиты персонала	2.Совершенствование системы обучения и развития персонала.
	3. Совершенствование системы адаптации персонала.

Стратегические цели ООО «АГРОТОРГ» представим на рисунке 4.



Рисунок 4 – Схема целей стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ»

Рассмотрим вышеперечисленные блоки программы стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ».

Прежде всего, остановимся на системе развития персонала.

«Развитие персонала должно охватывать все мероприятия, осуществляемые в организации, задачей которых является поддержка и реализация процесса повышения квалификации и мотивации работников. Этот

процесс направлен на наделение их профессионального потенциала свойствами, необходимыми для выполнения нынешних и будущих задач. Как результат, это способствует достижению целей компании и индивидуальных целей сотрудников.

Развитие персонала должно сводиться к: определению характеристик, потребностей, стремлений, целей работника, предоставлению информации о перспективах и условиях их реализации внутри компании, наконец, к взаимному согласованию ожиданий и возможностей обоих субъектов» [7]. Эта деятельность должна принимать конкретные формы, как показано на рисунке 5.

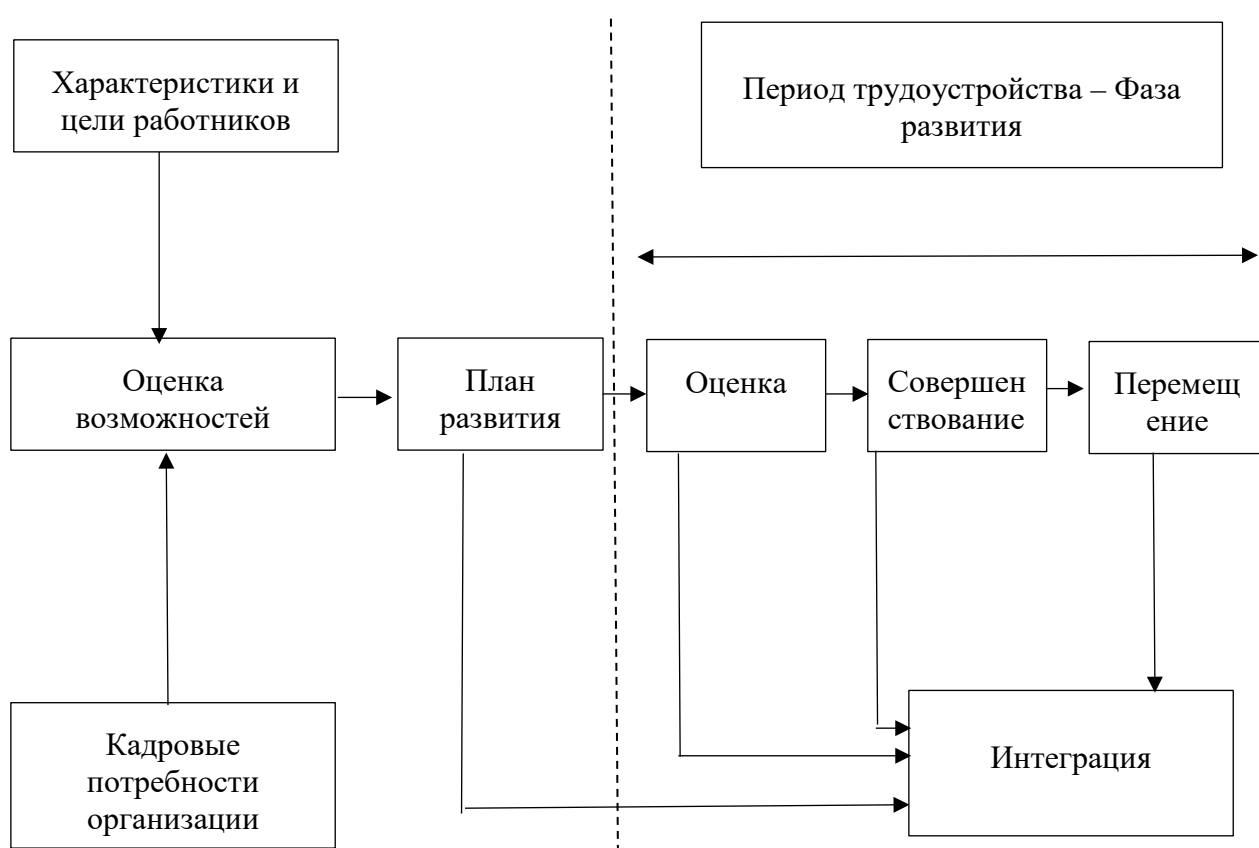


Рисунок 5 – Программа развития персонала ООО «АГРОТОРГ»

«Предметная сфера профессионального развития тесно связана с должностным потенциалом, под которым понимается определенный спектр

возможностей, способностей и эффективности, свойственных людям, учреждениям и вещам. С точки зрения качества, он включает такие составляющие, как: теоретические знания, практические умения, навыки, здоровье и мотивация, а в количественном выражении – рабочее время. Другими словами, профессиональное развитие – это измерение времени (как посвящен обучению, да и впоследствии благодаря увеличению сохраненных знаний) и измерение возможностей, способностей каждого человека «приобретать знания» [13].

Мероприятие 1. Внедрение новых форм обучения.

Цель мероприятия – повышение уровня профессионального развития персонала путем внедрения новых форм обучения.

«В рамках программы развития персонала целесообразно проводить его обучение, организовать тренинги. Проведение тренингов. Предлагаем проводить комплекс тренингов для персонала организации, от которого зависит объем дохода ООО «АГРОТОРГ», за счет сторонних организаций, специализирующихся на проведении тренингов.

Основной задачей данного обучения является построение грамотного алгоритма работы представителей компании с клиентами и эффективное использование времени для увеличения объемов продаж. Формирование профессионального мышления и способов формирования сети контактов с целью перевода их в постоянных клиенты» [7].

«После прохождения тренингов участники смогут:

- создать имидж профессионалов, представителей организации;
- полноценно подготовиться к разговору с клиентами;
- подготовить согласно выясненной потребности клиента презентацию товара и/или услуги;
- в разговоре определить психотип собеседника и построить адекватный алгоритм переговорного процесса;
- достойно выдержать бой с аргументами, сомнениями и возражениями клиента;

- побуждать клиента к положительному принятию решения;
- строить адекватные отношения с клиентами, партнерами и коллегами по работе и развивать их;
- анализировать процесс продаж: собственную работу и прогнозировать поведение и реакции собеседника» [8].

Мероприятие 2. Совершенствование адаптации персонала в организации.

Цель мероприятия – повышение производительности труда персонала организации через совершенствование процесса адаптации персонала.

«Процедура общей адаптации должна распространяться на всех сотрудников, вновь принятых в организацию. Профессиональная адаптация новых сотрудников должна осуществляться на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества» [2]. Среди основных целей адаптации новых работников в ООО «АГРОТОРГ» следует выделить следующие:

- уменьшение стартовых расходов;
- снижение стрессов, преодолеваемых новым работником;
- сокращение текучести кадров;
- новому работнику нужна определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения разных, в том числе и простых, бытовых проблем.
- развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой.

«Показателями успешной адаптации является высокий социальный статус человека в коллективе, низкий уровень текучести кадров, повышение лояльности персонала в организации.

Эффективность управления адаптацией персонала чаще всего определяется аналитически или экспертным путем в ходе выявления и сравнения многих показателей, таких как производительность труда, текучесть кадров, степень достижение целей, адекватность выбранных

стратегий по поставленным целям, объем и качество привлеченных ресурсов, управляемость и ритмичность работы, прирост качества продукции или услуг, удовлетворенность работников трудом, экономия времени в процессе управления, формирования корпоративной культуры, механизм внутренней координации, процедура стимулирования, система информации, структура принятия решений» [13].

Предлагается следующая программа адаптации новых работников ООО «АГРОТОРГ» (таблице 7).

Таблица 7 – Программа адаптации новых работников ООО «АГРОТОРГ»

Периоды адаптации	Задачи	Характеристика задач по адаптации персонала
I этап – подготовительная фаза первая рабочая неделя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выучить особенности работы в компании</li> <li>- ознакомиться с организационными документами</li> <li>- ознакомление с функциональным и обязанностями</li> </ul>	<p>Первый рабочий день:</p> <p>1. Общее представление о компании: миссия, цели, приоритеты, история, виды деятельности, услуги компании; организационная структура, внешние и внутренние связи компании.</p> <p>Второй рабочий день:</p> <p>2. Изучение организационных документов: Инструкции, Положение об отделе, должностной инструкции, Правил внутреннего трудового распорядка и специфики бизнеса компании.</p>
		<p>Третий – пятый рабочий день: Прохождение инструктажа, изучение регламентов работы. Новичок уточняет полученную информацию, получает недостающую информацию, ближе знакомится со своими обязанностями, с коллективом; изучает технологию взаимодействия с подразделениями компании, документооборот. Ответственное лицо – руководитель подразделения. Подведение итогов – в конце недели руководитель подразделения дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями должности реальными и дает рекомендации новому сотруднику.</p>

Продолжение таблицы 7

Периоды адаптации	Задачи	Характеристика задач по адаптации персонала
II этап – начальный период вторая неделя	- ознакомление с требованиями к рабочему месту и исполнение поставленных задач, предусмотренных должностью	Знакомство с корпоративными правилами общения, корпоративной информационной системой. Отработка рабочих заданий в тестовом режиме, и в рабочей базе. Отчет о выполненных работах перед непосредственным руководителем и корректировка знаний и навыков. Подведение итогов – в конце недели руководитель подразделения дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и дает рекомендации и планирование обучения.
III этап – период приспособления третья - четвертая неделя	- включение в процесс работы отладка межличностных отношений - оценка качества знаний - контроль освоение и исполнение задач	Руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на развитии навыков и умений в работе с клиентами и персоналом, при необходимости оказывает помощь новому сотруднику. Периодически проводит анализ на соответствие требованиям и динамике развития необходимых навыков и коммуникации в среде. В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и специалиста по персоналу - проведение анкетирования, тестирование по профессии. Ответственный – руководитель подразделения.
IV этап – принятие решение	Выводы руководителя о успеваемость прохождения адаптации	За три дня до окончания испытательного срока руководитель дает выводы относительно положительного или негативного решения о приеме нового сотрудника в штат компании. Проведение итогового собеседования.

«Предлагаемые меры производственной адаптации преимущественно направлены на снижение текучести кадров организации и повышение эффективности использования персонала, то есть производительность этого персонала. Основными затратами при внедрении этих мер являются затраты времени менеджеру по персоналу, наставника и линейного управляющего. Основным эффектом является снижение текучести» [2]. По данным исследований, которые проводили западные компании, качественная программа адаптации способна сократить текучесть кадров на 30-40% в год.



За оценкой эксперта ООО «АГРОТОРГ» (специалиста по персоналу) введение указанных мер приведет к снижению текучести в среднем на 1,5%. Для компании это является очень важным результатом, поскольку в 2022 году текучесть кадров в компании составляла 5,78%, а после внедрение программы адаптации сократится до 1,5%.

Мероприятие 3. Совершенствование системы мотивации персонала организации.

Цель мероприятия – повышение удовлетворенность трудом в организации за счет совершенствования системы мотивации персонала.

Основой кадровой стратегии есть высокий уровень мотивации сотрудников. Предлагаем внедрить дополнительные меры мотивации персонала ООО «АГРОТОРГ» и построить их на результатах опроса сотрудников.

Был проведен опрос с целью выявления приоритетности видов стимулирования трудовой активности. Результаты опроса показаны в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты опроса с целью выявления приоритетности мотивов трудовой активности в ООО «АГРОТОРГ»

Мотивы поведения	Значимость, %
Стремление к получению большого материального вознаграждения	70
Стремление к продвижению по службе	2
Удовольствие от хорошо выполненной работы	4
Уважение руководителя	2
Хорошее отношение со стороны коллег	8
Стремление проявить себя, выделиться	2
Осознание общественной значимости своего труда	2
Желание спокойно работать без неприятностей и нервозности	10

Согласно проведенному опросу среди персонала, одним из ключевых факторов, влияющих на их трудовую активность, является материальная заинтересованность, которую более 70% сотрудников выделили как самый важный мотив для себя. На втором месте находятся желание работать в

спокойной обстановке (10%) и хорошие отношения с коллегами (8%). В свою очередь, сотрудники высказали желание увеличения заработной платы как главное пожелание по улучшению деятельности предприятия. Таким образом, результаты опроса подтверждают важность материальной мотивации для сотрудников и наличие потребности в увеличении их доходов.

Для совершенствования мотивации персонала ООО «АГРОТОРГ» предлагается совершенствовать премирования сотрудников организации. Однако, чтобы сотрудники понимали, за что они получают или не получают премии, необходимо разработать положение о премировании, в котором были бы указаны основания для премирования и размеры премий (таблица 9).

Таблица 9 – Планирование премий в плановом году

Основание для премирования	Сотрудники, которые премируются	Размер премии	Частота премирования
Перевыполнение плана по объему продаж	Весь коллектив	От 20% до 50% тарифной ставки	Один раз в год, по итогам года
Перевыполнение плана по объему чистой прибыли	Весь коллектив	От 30% до 50% тарифной ставки	Один раз в год, по итогам года
Профессиональные праздники	Сотрудники соответствующих отделов	50% тарифной ставки	Один раз в год, в месяц, на который выпадает профессиональный праздник
Юбилейные даты сотрудников (30,40, 50, 60, 70 лет)	Сотрудники, которые отмечают юбилейные даты	100% тарифной ставки	В месяц, в котором наступает юбилей
Новый год	Весь коллектив	25% ставки	В декабре каждого года
Представление предложений по улучшению работы организации	Сотрудники, которые подают предложения	В размере 20% от объема повышения прибыли в результате применения программы	В месяце, в котором начинает проявляться экономический эффект от внесенного предложения

Также в ООО «АГРОТОРГ» целесообразно использовать приемы моральной нематериальной мотивации, включающие:

- по окончании каждой рабочей недели на общем собрании объявления благодарности сотрудникам, которые наиболее эффективно отработали эту неделю;
- создание уголков «лучший работник недели» и «лучший работник месяца», в котором вывешивалась бы фотография сотрудников, которые отметили в работе по итогам недели и каждый месяц.

Мероприятие 4. Внедрение компенсаций и гарантий персоналу.

Цель мероприятия – снижение текучести кадров в организации за счет внедрения компенсаций и гарантий персоналу.

Отдельно следует остановиться на системе гарантий и компенсаций персонала. С целью повышения лояльности персонала ООО «АГРОТОРГ» целесообразно также внедрение системы гарантий и компенсация для персонала организации:

- медицинское страхование. Необходимо для стимулирования сотрудников создать индивидуальный пакет гарантий по медицинскому обслуживанию;
- стоматологическое страхование. Задание как компании предоставить возможность любому работнику лечиться у лучших стоматологов в городе и на лучшем оборудовании;
- сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств. Страховки покрывают не все, особенно это касается лекарств. В некоторых случаях компания предлагает делать небольшие сбережения и в зависимости от стажа работы докладывает к этим сбережениям ежемесячно со своей стороны;
- дополнительные выходные дни (личные дни);
- помощь в обучении, дополнительном образовании. «Речь идет о финансовой помощи (покрытие затрат на обучение) при достижении

определенных результатов работы и стажа работы. Сюда следует добавить беспроцентное кредитование работника на образовательные цели» [8].

Итак, основывая на выявленных проблемах стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ», были предложены следующие мероприятия: внедрение новых форм обучения, совершенствование адаптации персонала в организации, совершенствование системы мотивации персонала организации, внедрение компенсаций и гарантий персоналу.

Далее перейдем к оценке социально-экономической эффективности предложенных мер.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий**

В таблице 10 представим план расходов на внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ». Плановые величины расходов были рассчитаны экспертами ООО «АГРОТОРГ».

Таблица 10 – План расходов на внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ»

Расходы	Величина, тыс. руб.
Расходы на премии	3374300
Медицинское страхование	1529900
Стоматологическое страхование	509900
Сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств	254900
Расходы на дополнительное обучение	100500
Итого:	5769500

Как видно из данных 10, совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» составят 5769500 т.р. При этом по прогнозам экспертов ООО

«АГРОТОРГ» внедрение предложенных мероприятий позволит повысить производительность труда на 7%.

Рассчитаем плановую величину производительности труда ( $ПТ_{\text{план.}}$ ) по формуле (1):

$$ПТ_{\text{план.}} = ПТ_{2022г.} \times \Delta ПТ_{\text{мер.}}, \quad (1)$$

где  $ПТ_{2022г.}$  – величина производительности труда за 2022 год;

$\Delta ПТ_{\text{мер.}}$  – изменение производительности труда за счет реализации мероприятий.

$$ПТ_{\text{план.}} = 16474,50 \text{ т.р./чел.} * 7\% = 17627,71 \text{ т.р./чел.}$$

Используя плановую величину производительности труда и учитывая тот факт, что численность персонала в плановом периоде останется на уровне 2022 года (101994 чел.), рассчитаем плановую величину выручки от реализации ООО «АГРОТОРГ» по формуле (2):

$$В_{\text{план.}} = ПТ_{\text{план.}} \times Ч_{\text{пер.}}, \quad (2)$$

где  $Ч_{\text{пер.}}$  – численность персонала организации.

$$В_{\text{план.}} = 17627,71 \text{ т.р./чел.} * 101994 \text{ чел.} = 1797921000 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитаем экономический эффект, экономическую эффективность и финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий в ООО «АГРОТОРГ». Для расчета этих показателей будут использоваться формулы (3-5):

$$\Phi P = В_{\text{план.}} - В_{2022г.}, \quad (3)$$

где  $\Phi P$  – финансовый результат от реализации предложенных мер.

$$\text{ЭКЭ} = \Phi P - \text{ЗМ}, \quad (2)$$

где  $\text{ЭКЭ}$  – экономический эффект от реализации предложенных мер;

$\text{ЗМ}$  – затраты на реализацию предложенных мероприятий.

$$\text{ЭКЭФ} = \frac{\Phi P}{\text{ЗМ}}, \quad (2)$$

где  $\text{ЭКЭФ}$  – экономическая эффективность от реализации предложенных мер.

$$\Phi P = 1797921000 \text{ т. р.} - 1680300000 \text{ т. р.} = 117621000 \text{ т. р.}$$

$$\text{ЭКЭ} = 117621000 \text{ т. р.} - 5769500 \text{ т. р.} = 111851500 \text{ т. р.}$$

$$\text{ЭКЭФ} = 117621000 \text{ т. р.} / 5769500 \text{ т. р.} = 20,39 \text{ р./р.}$$

В таблице 11 представим результаты расчета экономического эффекта и эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «АГРОТОРГ».

Таблица 11 – Результаты расчета экономического эффекта и эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «АГРОТОРГ»

Показатели	Расчет
Финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий, тыс. руб.	117621000
Расходы на внедрение мероприятий, тыс. руб.	5769500
Экономический эффект, тыс. руб.	111851500
Экономическая эффективность, руб./руб.	20,39

Данные таблицы 11 показывают, что за счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» организация получит финансовый результат в размере 117621000 т. р. При этом экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 111851500 т. р., а экономическая эффективность составит 20,39 р./р. Это подтверждает экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий для организации.

Далее проведем сравнительный анализ показателей деятельности персонала ООО «АГРОТОРГ» с учетом реализации предложенных мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 – Сравнительный анализ показателей деятельности персонала ООО «АГРОТОРГ» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	2022г.	Плановый год	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Численность персонала, чел.	101994	101994	0	0,00
Количество выбывших по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	5895	1530	-4365	-74,05
Коэффициент текучести кадров, %	5,78	1,50	-4,28	-74,05
Выручка от реализации, тыс.руб.	1680300000	1797921000	117621000	7,00
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	67487390	70861690	3374300	5,00
Производительность труда, тыс.руб./чел.	16474,50	17627,71	1153,21	7,00
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	661,68	694,76	33,08	5,00

Данные, полученные в таблице 12, показывают, что за счет реализации предложенных мероприятий текучесть кадров снизится с 5,78% до 1,50%. При этом рост производительности труда составит 7%, что при росте уровня оплаты труда на 5% указывает на повышение эффективности использования персонала организации.

Внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» может иметь значительную социальную эффективность.

Ниже приведены некоторые из возможных социальных эффектов от внедрения предложенных мероприятий в ООО «АГРОТОРГ»:

- повышение качества работы персонала. Совершенствование стратегии управления персоналом позволит более эффективно обучать, мотивировать и оценивать сотрудников. В результате уровень обслуживания покупателей может улучшиться, а продажи — увеличиться;

- снижение текучести кадров. Одной из целей совершенствования стратегии управления персоналом является удержание талантливых сотрудников. Это может быть достигнуто путем предоставления сотрудникам возможностей для профессионального и личностного развития, а также созданием благоприятной рабочей атмосферы. Уменьшение текучести кадров может быть выгодно как для компании, так и для сотрудников, поскольку это позволяет сохранять накопленный опыт и экономить на затратах на найм и обучение новых сотрудников;

- увеличение социальной ответственности компании. Компании, которые совершенствуют свою стратегию управления персоналом, могут проявлять большую социальную ответственность. Например, они могут внедрять программы социальной защиты для своих сотрудников, создавать рабочие места для людей с ограниченными возможностями, участвовать в благотворительных программах и т.д. Это может привлекать новых клиентов, улучшать имидж компании и улучшать отношения с обществом;

- повышение уровня жизни сотрудников. Сотрудники компании, в которой внедрена эффективная стратегия управления персоналом, могут получать больше возможностей для развития своих профессиональных и личностных качеств. Это может повысить их уровень жизни и улучшить их материальное и социальное положение.



Таким образом, разработав пути совершенствования стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ», сформулируем выводы.

Результаты проведенного анализа стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» показали наличие некоторых проблем:

- несоответствие основной цели стратегического управления по поддержанию естественного уровня текучести кадров;
- несоответствие основной цели стратегического управления по соблюдению превышения темпа роста производительности труда над уровнем оплаты труда организации.

Основываясь на выявленных проблемах стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ», были предложены следующие мероприятия: внедрение новых форм обучения; совершенствование адаптации персонала в организации; совершенствование системы мотивации персонала организации; внедрение компенсаций и гарантий персоналу.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» составят 5769500 т. р. За счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» организация получит финансовый результат в размере 117621000 т. р. При этом экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 111851500 т. р., а экономическая эффективность составит 20,39 р./р. Также за счет внедрения мероприятия будет наблюдаться снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Это подтверждает экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий для организации.

## Заключение

Стратегия управления человеческими ресурсами направлена на работу с собственно человеческими ресурсами, характеризующими кадровый состав или весь персонал организации с качественной, содержательной стороны» и какими называют «совокупность лиц, каждая из которых наделена особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству.

Признаки стратегического управления персоналом включают в себя несколько основных аспектов. Во-первых, это разработка целенаправленных программ и решений для работы с персоналом, которые выступают основными составляющими стратегии управления персоналом. Во-вторых, это соответствие кадровой политики компании бизнес-стратегии, что является важным фактором в достижении успеха на рынке. В-третьих, эффективное использование персонала компании и формирование высококвалифицированной команды являются главными направлениями стратегического управления персоналом. И, наконец, наличие действий, направленных на обеспечение соответствия возможностей компании долгосрочным целям и стратегии отдельного вида бизнеса, также является важным аспектом стратегического управления персоналом.

Под стратегическим управлением персоналом предлагаем понимать комплексную систему, что обеспечивает формирование конкурентоспособного кадрового потенциала, его развитие и рациональное использование при условии своевременного и адекватного реагирования на изменения окружающей среды, позволяющей организации развиваться и достигать долгосрочных целей.

ООО «АГРОТОРГ» является федеральной торговой сетью «Пятерочка», крупнейшая российская сеть продуктовых магазинов «у дома». Основной целью создания предприятия ООО «АГРОТОРГ» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Основной задачей

предприятия ООО «АГРОТОРГ» является обеспечение каждого покупателя свежими и качественными товарами по доступным ценам.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «АГРОТОРГ» показал, что за весь исследуемый период при росте выручки от реализации показатели рентабельности снизились, что указывает на снижение эффективности деятельности организации. Наблюдалось снижение эффективности использования персонала, повышение эффективности использования основных и оборотных средств организации.

Компания ООО «АГРОТОРГ» имеет систему управления, состоящую из нескольких уровней, каждый из которых тесно связан с другими. Эта система обеспечивает эффективное управление бизнес-процессами на предприятии и позволяет распределять обязанности между различными отделами. В качестве руководителя всей компании выступает генеральный директор, который контролирует текущую деятельность и принимает стратегические решения для достижения поставленных целей. На предприятии все процессы контролируются генеральным директором, который распределяет задачи и полномочия между конкретными отделами и звеньями. Каждый отдел берет на себя обязательства по выполнению своих задач и несет ответственность перед руководством за свою работу.

Управление персоналом в ООО «АГРОТОРГ» направлено на установление эффективной деятельности в организации и справедливости взаимоотношений между сотрудниками. Концепцию управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» можно определить, как минимизация вложений в наемную силу.

Основными целями стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» является поддержание естественного уровня текучести кадров и соблюдение превышения темпа роста производительности труда над уровнем оплаты труда организации.

Результаты проведенного анализа стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ» показали наличие некоторых проблем:

- несоответствие основной цели стратегического управления по поддержанию естественного уровня текучести кадров;
- несоответствие основной цели стратегического управления по соблюдению превышения темпа роста производительности труда над уровнем оплаты труда организации.

Основывая на выявленных проблемах стратегического управления персоналом в ООО «АГРОТОРГ», были предложены следующие мероприятия: внедрение новых форм обучения, совершенствование адаптации персонала в организации, совершенствование системы мотивации персонала организации, внедрение компенсаций и гарантий персоналу.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» составят 5769500 т. р. За счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АГРОТОРГ» организация получить финансовый результат в размере 117621000 т. р. При этом экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 111851500 т. р., а экономическая эффективность составит 20,39 р./р. Также за счет внедрения мероприятия будет наблюдаться снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Это подтверждает экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий для организации.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алешина К.Ю., Алехина Е. С. Стратегия управления персоналом за счет использования человеческих ресурсов // Мировая наука. 2021. № 10 (19). С. 131-136.
2. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. М.: Издательство Юрайт, 2023. 278 с.
3. Белоус В. А. Взаимосвязь стратегии управления персоналом с общей стратегией организации // Форум молодых ученых. 2019. № 11 (15). С. 208-232.
4. Белоусова М. Е. Стратегии управления персоналом организации: особенности и проблемы разработки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4-1 (74). С. 262-267.
5. Болоховцева М.Ф. Формирование кадровой стратегии управления персоналом // Экономика и социум. 2022. № 2-2 (93). С. 174-179.
6. Габдулхакова С. Ф. Стратегия управления персоналом организации // Теория и практика современной науки. 2019. № 3 (33). С. 162-169.
7. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 270 с.
8. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 249 с.
9. Зайнуллина Р. Д. Выбор стратегии управления персоналом организации // Мировая наука. 2021. № 11 (20). С. 241-247.

10. Зеленина Н. В., Романова А. Н. Понятие сущности и содержания стратегии управления персоналом // *Мировая наука*. 2021. № 12 (57). С. 240-247.
11. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2023. 168 с.
12. Ковалева Н.В. Стратегия управления персоналом в условиях кризиса // *Форум молодых ученых*. 2020. № 10 (14). С. 175-181.
13. Круглов Д. В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. М.: Издательство Юрайт, 2023. 168 с.
14. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. М.: Издательство Юрайт, 2022. 507 с.
15. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 451 с.
16. Николаев М. В. Разработка стратегии управления персоналом в организации // *Экономика и социум*. 2020. № № 11 (78). С. 103-130.
17. Осколкова О. И. особенности формирования стратегии управления персоналом в зарубежных компаниях // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 5-2 (51). С. 132-137.
18. Официальный сайт ООО «АГРОТОРГ» [Электронный ресурс]: URL: <https://5ka.ru/> (дата обращения: 07.04.2023).
19. Радченко Т. А. Кадровая политика как стратегия управления персоналом // *Мировая наука*. 2020. № 5 (14). С. 181-187.
20. Резникова О. С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом // *Бюллетень науки и практики*. 2021. № 2 (3). С. 231-237.
21. Соболевский Д.Л. Стратегия управления персоналом в современных условиях // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 3-2 (73). С. 184-189.

22. Слепцова Е. В., Семенихина К. Г. Стратегия управления персоналом с учетом стратегии организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 9 (31). С. 190-195.

23. Тарабанько А. А. Стратегия управления персоналом как часть стратегии управления предприятием // Форум молодых ученых. 2019. № 11 (39). С. 142-147.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)(дата обращения: 15.02.2023).

25. Чумак Е. В. Стратегия управления персоналом на предприятии // Теория и практика современной науки. 2020. № 5 (35). С. 163-171.

26. Шепелев Д. О., Заббаров А. А., Руднева Н. В. Стратегический подход к управлению персоналом предприятия // Форум молодых ученых. 2019. № 6-3 (22). С. 192-198.

## Приложение А

### Организационная структура организации ООО «АГРОТОРГ»

