

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 «Союз»)

Обучающийся

М.А. Гопко

(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: Гопко Марина Алексеевна

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

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

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности стратегии управления персоналом организации.

Объектом исследования является деятельность ООО «Союз».

Предметом исследования является стратегия управления персоналом организации.

Методы исследования - методы горизонтального и вертикального анализа, графический метод, метод факторного анализа, коэффициентный метод и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе – обобщены теоретические и практические подходы к анализу разработке стратегии управления персоналом, определены мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Союз», проведен расчет их эффективности.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения представленной системы мероприятий с целью совершенствования существующей стратегии управления персонала в ООО «Союз».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации	7
1.1 Виды и модели стратегии управления персоналом организации	7
1.2 Методы и методика разработки стратегии управления персоналом организации	18
2 Анализ стратегии управления персоналом в ООО «Союз».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Союз»	28
2.2 Анализ действующей стратегии управления персоналом.....	37
3 Совершенствование стратегии управления персоналом в ООО «Союз».....	52
3.1 Программы оптимизации стратегии управления персоналом в ООО «Союз».....	52
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	60
Заключение	68
Список используемой литературы	71
Приложение А Показатели эффективности использования персонала	74
Приложение Б Бухгалтерская отчетность	75

Введение

Современная российская система управления персоналом, которая сочетает в себе как национальные, так и заимствованные традиции, предусматривает разработку стратегии формирования и развития кадрового потенциала организации, обеспечивающего ей конкурентные преимущества в условиях динамично развивающейся рыночной экономики.

Необходимость целенаправленного управления персоналом организации на сегодняшний день является актуальным вопросом.

Однако разработкой стратегии управления персоналом занимаются далеко не все организации.

В большинстве случаев это связано с отсутствием целостного представления о месте, роли и сути понятия «стратегия управления персоналом».

Актуальность темы исследования определяется немаловажностью вопросов управления персоналом в организациях различных сфер деятельности.

Вопросы эффективной работы производства и решение задач, связанных с повышением конкурентоспособности, рентабельности любой организации, ее стабильности замыкаются на «качестве» (качественном) составе персонала, ее потенциале.

Перспективы развития организации помимо главной экономической составляющей напрямую зависят от степени вовлеченности человеческих ресурсов в процесс совершенствования деятельности организации.

В качестве объекта бакалаврской работы представлена деятельность ООО «Союз».

Предметом исследования является стратегия управления персоналом организации.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по повышению эффективности стратегии управления персоналом организации.

Поставленная цель позволила сформулировать задачи, решение которых в логической последовательности позволит определить направления, способствующие совершенствованию стратегии управления персоналом организации:

- рассмотреть теоретические подходы к разработке стратегии управления персоналом организации, в том числе стратегические модели управления;

- проанализировать состояние кадровой политики в ООО «Союз», определить основные направления стратегии управления персоналом;

- предложить основные мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом и провести расчет эффективности данных мероприятий.

Для достижения поставленной цели при проведении анализа использовались методы экономических исследований, в том числе: горизонтальный и вертикальный анализ, метод графического анализа, метод финансовых коэффициентов и др.

Основу управления персоналом организации сформировали работы российских ученых, которые внесли свой вклад в развитие подходов к формированию стратегии управления персоналом, а именно: В.Р. Веснин, Н.В. Гончарова, Е.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, и др.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения представленной системы мероприятий с целью совершенствования существующей стратегии управления персоналом в ООО «Союз».

Бакалаврская работа представлена введением, тремя разделами, заключением, списком используемых источников, приложением.

Во введении доказываемся актуальность темы работы, указана цель, поставлены задачи, объект и предмет исследования, информационный источник.

Первый раздел включает основные теоретические подходы в области стратегии управления персоналом организации: понятие и сущность стратегии управления персоналом, ее цель, задачи и алгоритм разработки.

Второй раздел включает анализ персонала ООО «Союз»: дается технико-экономическая характеристика организации, проводится анализ состава, динамики и структуры персонала, анализируются показатели, характеризующие эффективность использования персонала организации, оценивается действующая стратегия управления.

Третий раздел включает рассмотрение направлений, позволяющих повысить эффективность существующей стратегии управления персоналом, рассчитывается эффективность от представленной системы мероприятий.

В заключении проводится обобщение результатов проведенного исследования.

1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации

1.1 Виды и модели стратегии управления персоналом организации

Для того, чтобы детально разобраться с понятием, экономической сущностью стратегии управления персоналом, необходимо остановиться на детальном рассмотрении понятия «управление персоналом».

При анализе научных трудов отечественных специалистов по менеджменту выяснилось, что термин «управление персоналом» рассматривается ими с различных позиций (рисунок 1):



Рисунок 1 – Подходы к понятию управления персоналом

Процессный подход к управлению персоналом подразумевает процесс воздействия на персонал с помощью эффективных методов для достижения целей организации. То есть основной акцент делается на использования человеческих ресурсов в деятельности организации с целью удовлетворения производственных интересов.

Так, например, Н.В. Гончарова считает, что «управление персоналом представляет собой процесс (набор технологий и механизмов, процедур)

управления работниками для достижения стратегических целей организации» [3, с. 8].

А.Я. Кибанова по данному термину дается следующее толкование - «процесс формирования и направления мотивационных установок работника в соответствии со стоящими перед организацией задачами» [8, с. 12].

В.М. Маслова считает, что «управление персоналом - стратегический и логический подход к управлению наиболее ценным активом любой организации, работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение её задач» [16, с. 9].

Относительно деятельностного подхода данный термин определяется в виде целенаправленной деятельности относительно определения потребности в персонале, а также его привлечению, развитию, удержанию.

Например, И.А. Максимцевой и Н.А. Гореловым дается следующая формулировка – «управление персоналом определяется как выполняемая на предприятиях деятельность, способствующая наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей» [31, с. 78].

В рамках системного подхода управление персоналом рассматривается как система методов, позволяющих обеспечить эффективность не только трудовой деятельности, но и организации в целом.

По мнению Е.Б. Моргунова «управление персоналом - система экономических, организационных и социально-психологических методов, направленных на обеспечение эффективности трудовой деятельности и поддержание конкурентоспособности предприятия» [18, с. 10].

Вполне схожее определение представлено Ю.А. Масаловой, которая считает, что «управление персоналом - система взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер, направленных на процесс формирования и перераспределения рабочей силы предприятия, на создание условий для наиболее оптимального использования трудовых

качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования организации и развития работников» [15, с. 17].

Интерес представляет понятие, представленное О.А. Лапшовой, которая объединяет деятельностный и системный подход в одно определение. «Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, которая заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, определении кадрового потенциала и потребностей организации в сотрудниках» [30, с. 10].

Социально-психологический подход к управлению персоналом подразумевает, прежде всего, управление человеческими ресурсами, базирующегося на комфортном климате в коллективе с учетом профессионального и культурного уровня работников. Данный подход наиболее популярен в странах с высоким уровнем экономического развития.

Естественно, не стоит забывать, что основная цель деятельности организации на рынке определяется получением прибыли, формированием конкурентной среды и долгосрочным существованием. Для этого каждой организацией формируется стратегия развития, которая включает стратегический менеджмент.

Стратегическое управление как экономический термин стал использоваться во второй половине двадцатого века для введения отличия текущего управления от того, которое осуществляется высшим звеном, что чуть позже стало повсеместно использоваться в практической деятельности организации. Все это позволило руководству высшего звена своевременно и адекватно реагировать на изменения внешнего мира и обеспечивать организации конкурентные позиции.

Стратегическое управление свойственно всем направлениям развития деятельности организации, в том числе для управления персоналом.

С позиции Н.А. Горелова, Д.В. Круглова, О.Н. Мельникова

«стратегическое управление персоналом организации определяется специфическим набором базовых принципов, правил и целей работы с человеческими ресурсами, которые конкретизируются типами организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала организации» [4 с. 202].

По мнению авторов, при реализации стратегии управления персоналом следует руководствоваться не только базовыми принципами, которые заложены в системе управления персоналом организации, но и учитывать ее специфические особенности.

По мнению О.М. Исаевой, Е.А. Припоровой «стратегия управления персоналом организации представляет собой направления работы с персоналом, базирующиеся на принципах, методах, формах, организационном механизме по разработке цели и задач, которые позволяют сохранить, укрепить и развивать кадровый потенциал и создать высокопроизводительный, сплоченный коллектив, способный вовремя среагировать на изменяющиеся условия в рыночных условиях хозяйствования» [7, с. 145].

По мнению данных авторов, при разработке стратегии управления персоналом организации следует учитывать не только базовые управленческие принципы и особенности развития организации, но социально-психологические нормы.

Стратегия управления персоналом организации, с точки зрения Н.А. Климовой, Л.Л. Чирковой Л.Л. «представляет собой генеральную линию по работе с кадрами, предполагающая создание системы управления с последовательным принятием решений для достижения поставленной цели, то есть это замысел организации, который определяет будущее развитие в области управления персоналом» [12, с. 54].

Следовательно, стратегия управления персоналом организации предполагает формирование условий по принятию решений, позволяющие удовлетворять и личные потребности персонала, и производственные

потребности организации. Реализация данной стратегии осуществляется в комплексе с общей стратегией организации, что позволяет выявить необходимые изменения в кадровой политике, что подтверждается мнением В.Р. Веснина. Он считает, что «стратегия управления персоналом организации – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, который учитывает стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности» [2, с. 12].

Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская стратегию управления персоналом организации описывают как абстрактное относительно содержания предписание, связанное с процессами по достижению производственных целей. По их мнению, «стратегия управления персоналом - это средство организации (сплочения) персонала в деятельности, организованного использования средств труда, производственного материала, формирования мышления и общения персонала, его взаимодействия и взаимосодействия для достижения совместных целей» [23, с. 86].

По результатам проведенного анализа стратегии управления персоналом организации, необходимо сформулировать его определение, сущность которого сводится к действиям практической и административной направленности, базирующихся на стратегическом и финансовом планировании, формировании мотивационных установок и комфортной среды трудовой деятельности для достижения производственных целей.

Рассматривая роль и значение персонала в деятельности организации, в стратегии ее развития, следует особое внимание уделять формированию эффективной стратегии управления персоналом.

В практике менеджмента сформировались различные подходы к формированию данной стратегии, которые можно объединить по классификационным признакам в единую систему (рисунок 2).

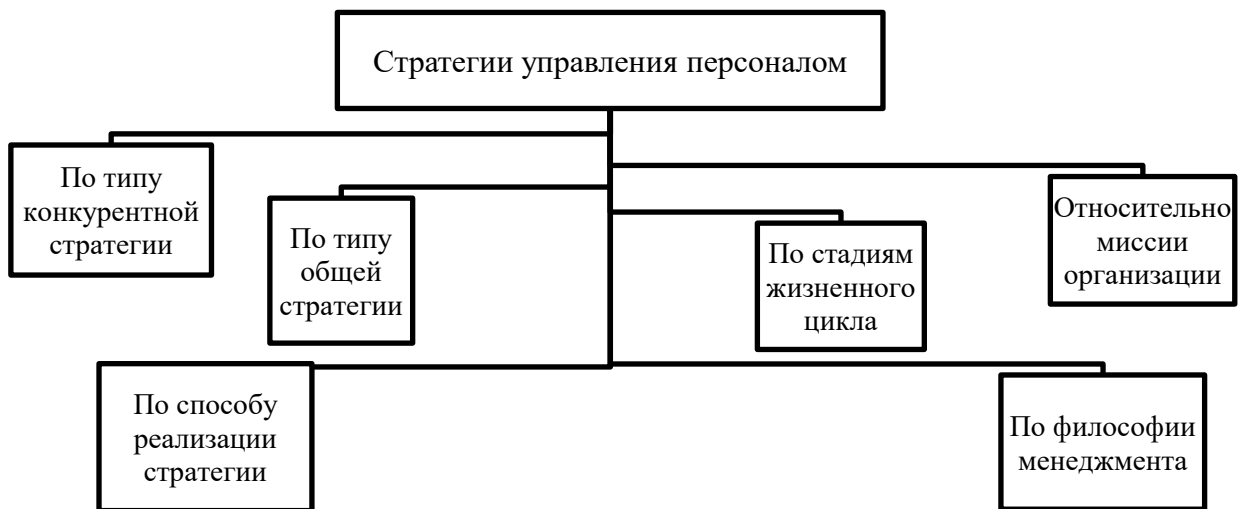


Рисунок 2 – Классификационный подход к стратегии управления персоналом

В системе рыночных отношений особое значение отводится конкурентоспособности организации. Действительно, конкуренция является основным атрибутом рыночной экономики, позволяющей обеспечить с одной стороны максимизацию прибыли, а с другой – удовлетворение потребностей покупателей. Поэтому рассмотрение стратегии управления персоналом относительно конкурентности является базовым принципом построения деятельности организации. В данном случае приоритет занимает ниша целей деятельности организации, относительно которых строится ее стратегия [9, с. 7]:

- стратегия инновации, позволяющая внести серьезные изменения в деятельность организации за счет модернизации оборудования, совершенствования технологического режима или изменений организационной структуры. Данные изменения расширяют диапазон навыков и умений персонала;

- стратегия лидерства в издержках, позволяющая минимизировать затраты, повысить качество продукции, сохранить ценовую линию относительно конкурентов. Данная стратегия позволяет обеспечить непрерывный мониторинг персонала;

– стратегия повышения качества, позволяющая сохранить конкурентные преимущества на рынке за счет новых требований на рынке, которые сформировались у потребителей. Данная стратегия позволяет обеспечить процесс экстенсивного и непрерывного обучения персонала.

В современной системе хозяйствования особое значение придается общей корпоративной стратегии. Относительно корпоративной стратегии, возможно, рассмотреть, стратегию организаций защитников, изыскателей и аналитиков, предложенных Р. Майлсом и С. Сноу [9, с. 54]:

– стратегия управления «организаций-защитников» базируется на сохранении стабильного развития при максимизации выручки, минимизации издержек, строгом контроле. Данный тип позволяет обеспечить процесс экстенсивного обучения персонала, внутреннее продвижение по карьерной лестнице, вознаграждение;

– стратегия управления «организаций-изыскателей» позволяет организации изыскать дополнительные возможности, сохраняя непрерывность развития. Данный тип позволяет привлечь и обучать персонал, используя высокотехнологичные методы; использовать систему вознаграждения по итоговым результатам;

– стратегия управления «организаций-аналитиков». Данный тип позволяет сочетать предыдущие, используя многовариантность разработки стратегии управления персоналом.

Как было отмечено выше, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии развития организации, деятельность которой определяется концепцией жизненного цикла. В основу данной концепции, по мнению Ж. Стори и К. Сиссона, заложены этапы существования организации [9, с. 55]:

– стадия зарождения. На данном этапе цели и задачи организации не являются четкими, осуществляется привлечение персонала с минимальными формальностями, в качестве мотивации выступает

психологический фактор, контроль за выполненными работами, как правило, ведется руководителем;

– стадия роста позволяет организации выпускать новую продукцию и с минимальными затратами появиться на рынке. На данном этапе руководитель организации занимается, в основном, стратегическим планированием, а не решением тактических задач, используются прогрессивные способы привлечения и обучения персонала, формируются стабильные трудовые отношения;

– стадия зрелости организация нацелена на максимизацию прибыли, повышение производительности труда, контролируется стоимость рабочей силы, что ведет к росту напряженности между персоналом;

– стадия спада сопровождается снижением объема производства, прибыли, сокращением персонала.

Стратегия управления персоналом относительно миссии организации, по мнению В.И. Герчикова, – это «система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса» [9, с. 55]. К базовым компонентам миссии организации относятся:

– прибыль. В данном случае прибыль становится основной миссией, если организация находится на стадии становления бизнеса или находится в кризисной ситуации. Работник вступает в роли ресурса, что характеризуется минимальным вниманием к нему и экономией по обучению и заработной плате;

– клиенты. В данном случае организация ориентируется на конкретного потребителя. Работник выступает в роли активного коммуникатора, к которому предъявляются завышенные требования к уровню образования и умению общаться с клиентом. Заработная плата определяется клиентской базой;

– дело. В данном случае организация ориентируется на рост качества продукции / услуг или на рост потребительского спроса. Работник

выступает в роли специалиста – профессионала, что требует высокого уровня квалификации. Стратегия строится на завышенных требованиях к специалисту, что определяет специфику найма, отбора, и оплаты труда;

- работники. В данном случае организация ориентируется на традиции, корпоративную этику, преданность организации. Работник выступает в роли личности, партнера по бизнесу, главного источника эффективности;

- развитие. Стратегия применима для диверсифицированных предприятий. В данном случае организация ориентируется на инновационное развитие. Работник выступает в роли источника и средства развития в форме новаторства;

- территория. В данном случае организация ориентируется на принадлежность по территориальному признаку не только по объему продаж, но имеющимся сотрудникам.

Дж. Иванцевичем и А.А. Лобановым выделяются следующие типы бизнес-стратегий организации [9, с. 56]:

- предпринимательская стратегия для организаций, которые занимаются инновационными действиями, ориентируется на принципиально новые решения, позволяющие удовлетворить все требования потребителя и работающие в условиях неопределенности. Используя данную стратегию, организация стремится осуществить набор персонала, который способен ориентироваться на результат, способен просчитывать риски;

- стратегия динамического роста для организаций, которые вступают в рынок с новым продуктом, пользующийся повышенным спросом у потребителей. Организация принимает решение на рост ресурсов и масштабов производства. В этом случае руководство организации ведет работу по масштабному набору персонала с всеобщим обучением;

- стратегия прибыльности применяется организацией, которая выпускает на рынок типичный продукт, находится в условиях жесткой конкуренции. Для наращивания прибыли организация использует принцип

всеобщей экономии ресурсов на всех участках производства, в том числе рабочей силы. В данном случае руководством организации поощряются те работники, которые способны повысить эффективность бизнеса;

- стратегия ликвидации используется организацией, признанной финансово несостоятельной. Цель руководства – провести сокращение работников в соответствии с законодательством или их переобучить, если происходит дробление организации на мелкие фирмы;

- стратегия круговорота или циклическая стратегия применяется организацией в условиях макроэкономической нестабильности. Основной целью руководства при данной стратегии – сохранить ключевых сотрудников, укрепить психологический климат в коллективе.

Следует остановиться на рассмотрении стратегий управления персоналом относительно экономической стратегии организации, представленных А.А. Московской [9, с.56]:

- стратегия самосохранения применяется организацией, работающей по ностальгическому принципу на основе планирования. В данном случае руководством организации проводятся мероприятия по удержанию избыточного персонала, с размыванием фонда заработной платы, по поддержанию социальной стабильности коллектива;

- стратегия максимизации прибыли в краткосрочной перспективе применяется организацией в условиях финансовой несостоятельности или смены собственника. Руководством организации используется принцип потребительского отношения к персоналу, то есть используется режим экономии на фонде заработной платы, отсутствует политика воспроизводства рабочей силы;

- стратегия развития производства применяется организацией, которая нацелена на нововведения, смену технологического режима. В данном случае руководством организации используется принцип подбора высококвалифицированных кадров, повышенный интерес к переобучению и создание комфортной среды на рабочем месте и в коллективе.

Вероятность разработки результативных стратегий управления персоналом организации повышается в том случае, если базовые цели, задачи, а также методы, которые будет использовать организация относительно персонала, понятны всем членам коллектива. В дальнейшем используемые методы стратегического управления будут являться основой для стратегической модели. Как было отмечено выше, как правило, организация комбинирует различные модели для достижения поставленной цели и решения задач, делая акцент на доминирующей модели (рисунок 3).



Рисунок 3 – Основные модели разработки стратегии управления персоналом

При разработке стратегии управления персоналом на основе первой модели, руководство организации делает акцент на доверительных отношениях между членами коллектива с элементами согласованности в поведении.

При разработке стратегии на основе второй модели, руководство организации делает акцент на управления персоналом с позиции повышения результативности деятельности. В данном случае необходимо обеспечить рост качественных и количественных показателей использования трудовых ресурсов.

При разработке стратегии на основе третьей модели, руководство организации акцентирует внимание на равноправии сотрудников как по

горизонтальному, так и вертикальному построению структуры управления.

Следовательно, при разработке стратегии управления персоналом организация не придерживается к конкретной стратегии, в большей части происходит их комбинация. Однако, несмотря на то, что каждая стратегия имеет свойственные ей особенности, все же каждая из них нацелена на обеспечение качественного состава персонала, ориентированного на более высокие результаты деятельности организации на каждом этапе ее развития с учетом стратегических целей и задач [29, с. 296].

1.2 Методы и методика разработки стратегии управления персоналом организации

При разработке стратегии организации используются различные методы экономических исследований, в том числе метод сбора информации, аналитический и статистический, позволяющие рассмотреть состояние организации, определить основные проблемы.

При разработке стратегии управления персоналом методы исследования, как правило, сочетают в себе теоретический анализ, интуицию, опыт и знания лучших практик экспертов в области стратегического планирования, так как нет идеального алгоритма, по которому можно использовать приемы и методы, чтобы воздействовать на рабочую силу. При самом идеальном построении стратегии вносятся корректировки в результате воздействия факторов внешней и внутренней среды.

При разработке стратегии управления персоналом используются следующие методы исследования (рисунок 4):



Рисунок 4 – Основные методы разработки стратегии управления персоналом

Использование SWOT-анализа является базовой компонентой для многих менеджеров, используется для всестороннего исследования деятельности организации. Результатом проведения данного анализа является [17, с. 56]:

- определение возможностей и существующих угроз для организации;
- разработка и внедрение матрицы SWOT анализа;
- подборка эффективных методов управления персоналом;
- определение направлений для реализации методов управления;
- построение стратегии управления на основе использования доступного потенциала ресурсов.

Результатом проведения анализа путем использования модели пяти сил Портера является [17, с. 59]:

- определение сильных и слабых сторон организации;
- определение направлений, позволяющих добиться наивысшего результата стратегического управления;
- обозначение выгодных позиций, позволяющих реально защитить организацию от влияния пяти сил конкуренции;
- прогнозирование возможного потенциала персонала организации;
- разработка стратегии, позволяющая обеспечить достижение более высоких показателей.

При проведении анализа путем использования стержневых компетенций определяется механизм, позволяющий организации занять лидирующую позицию на рынке относительно конкурентов. В основу данного механизма заложены последовательные действия, а именно [18, с. 61]:

- определить отличительные от конкурентов особенности коллектива или выпускаемой продукции:
- оценить персонал по навыкам и компетенциям;
- сфокусироваться относительно стержневых компетенций;
- разработать стратегию лидерства организации.

Возможно, провести оценку относительно функций персонала и конкретных показателей при использовании конкурентного профиля организации. При этом происходит выставление оценок экспертов по отношению к отдельно взятому профилю, проводится сравнительный анализ по конкретным критериям.

При разработке стратегии управления персоналом, как правило, учитывают базовые подходы (рисунок 5).

При использовании универсалистского подхода при разработке стратегии управления персоналом руководство организации акцентирует внимание на результативности деятельности организации в целом. Однако, следует отметить, что в современном мире отсутствует универсальное правило построения стратегии управления персоналом для различных организаций, так как организация, ее деятельность подвержена влиянию внешних и внутренних факторов. Стратегия управления персоналом, алгоритм ее разработке определяется особенностями и спецификой организации.

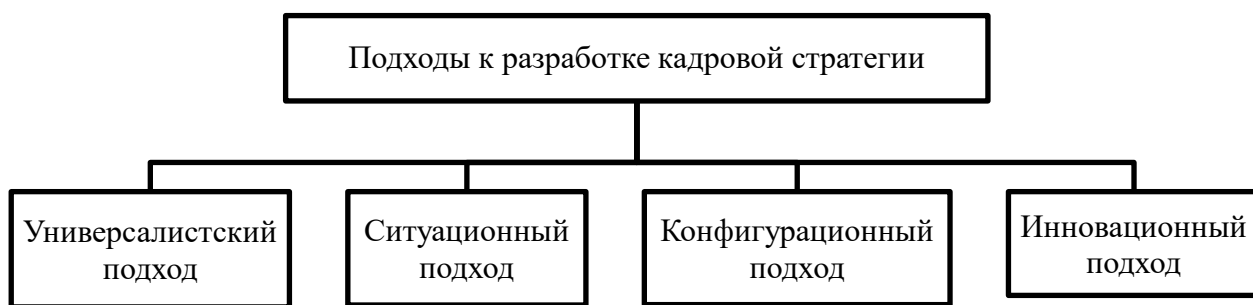


Рисунок 5 – Подходы к разработке стратегии управления персоналом организации

При использовании ситуационного каждая организация принимает решение по выбору стратегических решений, что является базой для разработки стратегии управления персоналом. Следует отметить, что при ситуационном подходе, возможно, за основу брать использование лучшего опыта стратегического управления в части управления персоналом [11, с. 193].

При использовании конфигурационного подхода организация ориентируется на соизмерение внешнего и внутреннего соответствия. То есть повышение эффективности деятельности организации, успешности ведения ей бизнеса определяется качественными и количественными показателями использования персонала. Следовательно, стратегия управления персоналом имеет прямую взаимосвязь со стратегическим развитием организации.

В последние годы все более значимыми становится инновационный подход к управлению организацией, в частности, к кадровому менеджменту. Как отмечает О.И. Беседина «инновационный тип корпоративной стратегии, предполагающий внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию нового. Техничко-технологическая направленность корпоративной стратегии, опирается, на внутренний научно-технический потенциал организации и уже имеющихся производственных процессов» [1, с. 3].

Использование данного подхода при разработке стратегии управление персоналом руководством организации акцентируется внимание на том, что корпоративная стратегия, успех ее реализации определяется профессионализмом персонала и его способностью к самообразованию.

В процессе разработки стратегии управления персоналом организации следует придерживаться общеустановленных принципов (рисунок 6) [32, с. 163]:

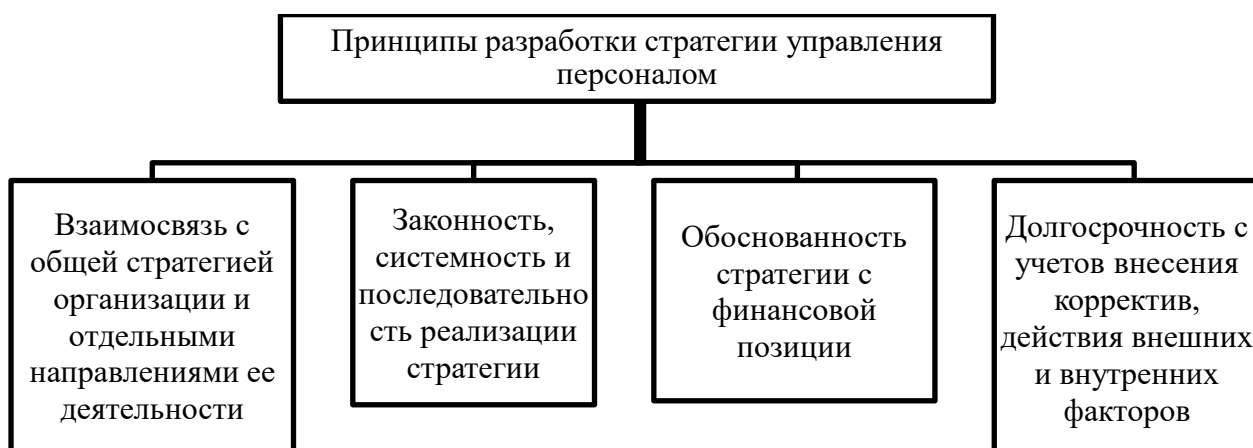


Рисунок 6 – Базовые принципы при разработке стратегии управления персоналом организации

Разрабатываемая стратегии управления персоналом должна осуществляться в системе, являться элементом общей стратегии организации, сочетая основные направления деятельности (маркетинговую, финансовую и др.) и соответствовать допускаемым нормам законодательства, прежде всего, трудовому праву.

Стратегия управления персоналом должна быть финансово обоснованной. Естественно, ее реализация всегда сопряжена с дополнительными затратами. Однако следует иметь в виду, считается недопустимым, если реализуемая стратегии сокращает размер прибыли или снижает ее до нулевой отметки.

Стратегия управления персоналом организации должна разрабатываться на долгосрочный период. Многие организации при реализации стратегии управления персоналом хотят получить быстрый положительный эффект и начинают форсировать события, что в дальнейшем может для организации негативно сказаться на результативности ее деятельности. Например, при введении жестких методов управления персоналом с вводимыми ограничениями и суровыми наказаниями могут способствовать повышению производительности труда, но в будущем это станет причиной увольнения высококвалифицированных кадров и сокращения качественных и количественных показателей.

В период реализации стратегии управления персоналом оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды. Поэтому разрабатываемая стратегия должна быть гибкой, то есть способной подстраиваться или меняться под рыночную конъюнктуру.

Разработку стратегии управления персоналом можно представить в виде нескольких этапов (рисунок 7) [22]:

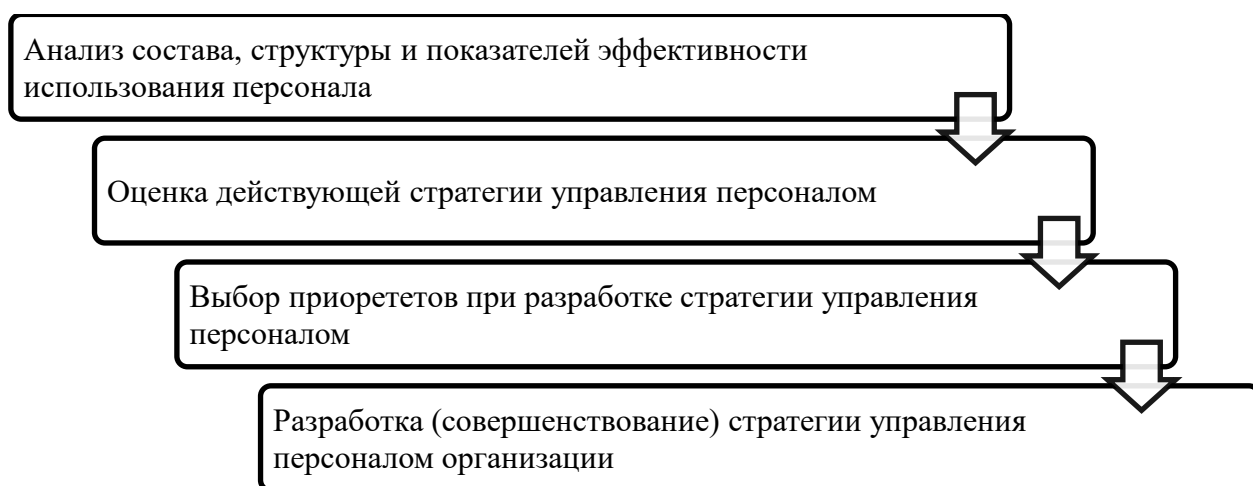


Рисунок 7 – Алгоритм разработки стратегии управления персоналом организации

Прежде чем приступить к анализу состава, структуры и показателей эффективности использования рабочей силы необходимо определить какими

методами управления пользуется руководство организации при разработке кадровой политики. Особую значимость имеет определение организационного климата, который характеризуется стремлением руководства своевременно отреагировать на изменения, а также определить реакцию по отношению к ним коллектива (ценности, идеология управления, нормы поведения и др.).

На первом этапе разработки стратегии управления персоналом осуществляется анализ состава, структуры и показателей эффективности использования рабочей силы. Анализируется динамика численности рабочей силы по общему показателю и укрупненным группам – руководители, специалисты, служащие и т.д., определяется тенденция изменений абсолютных и относительных показателей, используя горизонтальный метод.

Далее следует проанализировать структуру численности рабочей силы организации, а также анализ качественного состава персонала по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, используя вертикальный метод. При проведении данного анализа определяется доля каждого показателя в итоговом значении. Цель проведения данного анализа – определение значимых весов в структуре рабочей силы.

Изменения качественного состава работников организации определяется их движением, что, в конечном итоге, позволяет оценить значения показателей эффективности использования персонала. Алгоритм расчета данной группы показателей представлен в Приложении А.

В данном блоке желательно провести SWOT-анализ, позволяющий сопоставить и изучить все показатели внешней и внутренней среды кадровой политики организации.

Анализ данной группы показателей позволяет определить особенности проведения политики управления персоналом в организации (узкие места, проблемы в управлении).

На втором этапе проводится оценка действующей стратегии управления персоналом в организации. Для этого определяют характерные

особенности действующей стратегии управления персоналом в организации, выявляют несоответствие необходимых и реальных компонентов, организационных компетенций: возможность производить новую продукцию с минимальными для организации затратами, создания иностранных филиалов и т.д. Для определения уровня эффективности управления персоналом также можно провести опрос на основе анкеты. В анкетирование можно включить вопросы об удовлетворенности заработной платой, об эффективности системы управления персоналом, необходимости обучения и повышения квалификации и др.

На следующем этапе выбираются приоритеты стратегии управления персоналом, как правило, на основе использования формальных методов их определения.

Это позволяет руководству организации провести оценку важности каждой компетенции для организации, возможность увеличить ее уровень, определить соответствие выбранного направления стратегии и программ развития.

Для этого, по мнению Б. Карлофа, следует провести действия логического характера [5, с. 15]:

- провести моделирование ситуации, то есть отвлечься от текущей системы управления персоналом, чтобы сложилась целостное представление по сформировавшимся условиям;
- определится с необходимостью внесения корректировок, прореагировать на зарождающиеся тенденции путем использования интеллектуальных и творческих способностей, что позволит руководству организации своевременно провести действия в сложившейся ситуации;
- иметь повышенную готовность для использования надежных методов в ходе нестандартных и непредвиденных ситуаций;
- реализовать стратегию управления персоналом в действие.

Необходимо отметить, что, как правило, при разработке стратегии управления персоналом используют традиционные подходы: сверху – вниз и снизу – вверх.

Если организация использует первый подход, то стратегия управления персоналом в дальнейшем разбивается на каждое подразделение. Использование данного подхода позволяет более качественно оценить внешнюю среду, так как он ориентируется на осуществление принципа адаптивности, определение положительной или отрицательной динамики, взаимосвязь с общей стратегией организации и выявление для нее приоритетных направлений. Однако отсутствует мотивация руководителей структурных подразделений низшего уровня.

При использовании второго подхода разрабатывается стратегия каждым структурным подразделением и в дальнейшем происходит интеграция в общую. При применении данного подхода возникают проблемы координации и недостаточности компетенции руководителей низших подразделений при оценке потребностей организации.

Поэтому, как правило, при разработке стратегии управления персоналом организацией используется комбинирование этих подходов, позволяющее сформировать целостное представление о состоянии дел.

При реализации стратегии управления персоналом организации на постоянной основе проводится мониторинг результатов ее осуществления, включающий мотивационный, координационный и экономический элементы.

Основная цель мотивационной составляющей – определить наиболее действенные стимулы для отдельных категорий работников (материальное поощрение детей работников за отличное обучение, компенсация затрат на лечение, занятие спортом и др.).

Основная цель координационной составляющей - оценить оперативность внутренних связей для сокращения затрат при возникновении форс-мажорных ситуаций, открытие новых филиалов и др.

Экономическая составляющая разработанной стратегии позволяет оценить соответствие требований рыночной конъюнктуры и возможностей организации, внести корректировки в существующую стратегию управления персоналом.

Следовательно, стратегия управления персоналом является важной составляющей общей стратегии развития организации, разрабатывается как функциональная. В данном документе указан ресурсный потенциал, цель и задачи развития персонала, определены действия и сроки реализации, ответственность сотрудников. Следует отметить, что состав стратегии может в каждой организации иметь свои особенности, реализация сопровождается нехваткой ресурсов, однако при проведении глубокого всестороннего анализа, возможно, определить сильные стороны организации и сделать правильный стратегический выбор [27, с. 51].

Выводы по разделу 1:

– сущность стратегия управления персоналом организации сводится к действиям практической и административной направленности, базирующихся на стратегическом и финансовом планировании, формировании мотивационных установок и комфортной среды трудовой деятельности для достижения производственных целей;

– при разработке стратегии управления персоналом методы исследования, как правило, сочетают в себе теоретический анализ, интуицию, опыт и знания лучших практик экспертов в области стратегического планирования, так как нет идеального алгоритма, по которому можно использовать приемы и методы, чтобы воздействовать на рабочую силу;

– при самом идеальном построении стратегии вносятся корректировки в результате воздействия факторов внешней и внутренней среды.

2 Анализ стратегии управления персоналом в ООО «Союз»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Союз»

Общество с ограниченной ответственностью «Союз» учреждено в 2007 г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество зарегистрировано по адресу – город Бузулук, Оренбургской области, по улице Промышленной, 1. Фактический адрес организации – Оренбургская область, город Бузулук, улица Техническая, 3А.

Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

К правоустанавливающим документам ООО «Союз» следует отнести:

- лицензию на проведение работ с взрывопожарными производственными объектами, выданную Ростехнадзором;
- свидетельство «О промышленной безопасности основных производственных объектов», Ростехнадзором;
- свидетельство о допуске к установленным видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства.

Миссия деятельности ООО «Союз» - предоставление высококачественных услуг в сфере строительной индустрии с позиции удовлетворения самых разнообразных потребностей клиентов, благоустройство города.

Целью деятельности ООО «Союз» является расширение рынка сбыта продукции, улучшение уровня подготовки персонала, обеспечение конкурентоспособности продукции / услуг, получение прибыли.

Уровень высокого качества деятельности организации определяется использованием высокотехнологичного оборудования при максимально

безопасном проведении работ, рациональным подходом к материально-технической базе организации, высококлассными специалистами, что позволяет организации занимать долгое время лидирующую рыночную позицию.

Основным видом деятельности организации является производство земляных работ. ООО «Союз» осуществляет дополнительные виды деятельности:

- производство бетонных смесей;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- строительство линий электропередач;
- строительство инженерных коммуникаций и сооружений;
- производство строительно-монтажных, кровельных работ;
- торгово-закупочная деятельность (оптовая, розничная, комиссионная);
- деятельность автомобильного транспорта;
- деятельность по складированию
- аренда и лизинг транспортных средств, машин и оборудования.

В область деятельности ООО «Союз» включено осуществление иных видов деятельности, которые не запрещены законодательством с целью достижения уставных целей.

Общество в соответствии с действующим законодательством РФ осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет оперативный, бухгалтерский, статистический учет и отчетность и несет ответственность за их достоверность.

Организационная структура ООО «Союз» представляет собой схему линейно-функционального управления, представленную рисунком 8.

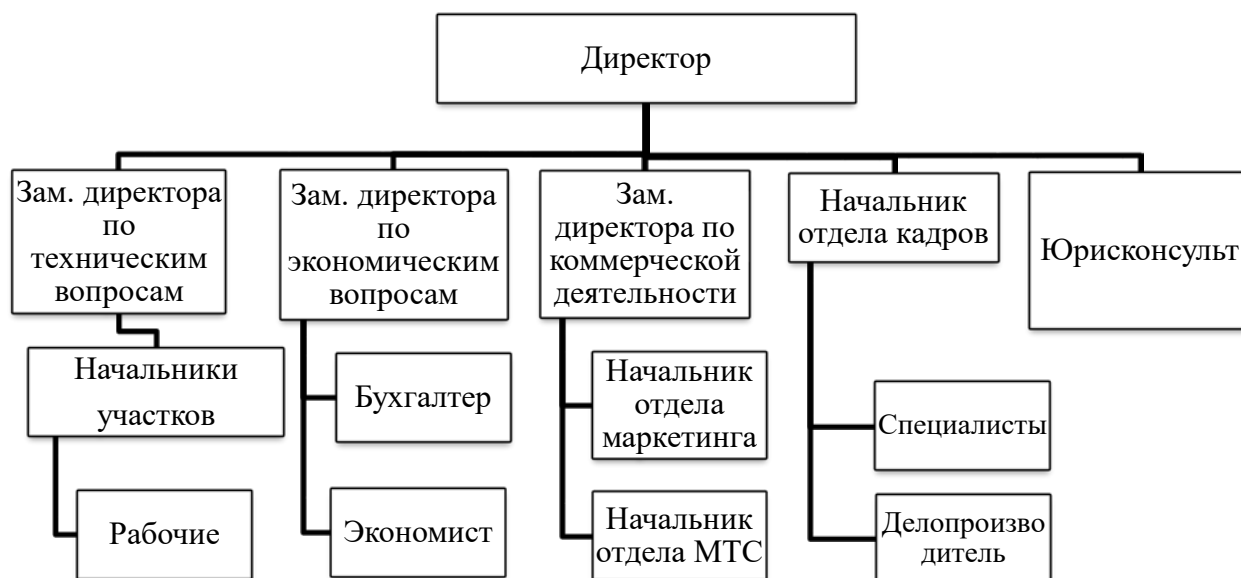


Рисунок 8 - Организационная структура ООО «Союз»

Организационно-управленческая структура является линейно-функциональной, то есть каждый орган управления специализируется на выполнение определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных и обеспечивающих функций.

Оперативное управление ООО «Союз» осуществляет директор и его заместители, которые распоряжаются имуществом общества, принимают решения об открытии представительств и других подразделений, представляют предприятие в государственных и иных органах, принимают решения по штату и кадрам, руководят подразделениями предприятия, анализируют эффективность их деятельности.

Такая структура управления позволяет быстро реагировать на любые изменения во внутренней и внешней среде предприятия, принимать решения, осуществлять производственные связи.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Союз» представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Союз»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение			
				+,-		%	
				2020-2021 гг.	2021-2022 гг.	2020-2021 гг.	2021-2022 гг.
Выручка, тыс. руб.	371381	372025	390921	644	18896	0,17	5,08
Себестоимость, тыс. руб.	367617	371476	374144	3859	2668	1,05	0,72
Валовая прибыль, тыс. руб.	3764	549	16777	-3215	16228	-85,41	2955,92
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3764	549	16777	-3215	16228	-85,41	2955,92
Прочие доходы, тыс. руб.	0	0	16	0	16	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	0	0	16677	0	16677	-	-
Прибыль до ННО, тыс. руб.	3764	549	116	-3215	-433	-85,41	-78,87
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	0	0	23	0	23	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	3764	549	93	-3215	-456	-85,41	-83,06
Основной капитал, тыс. руб.	125820	246306	395128	120486	148822	95,76	60,42
Оборотный капитал, тыс. руб.	37679	115711	129438	78032	13727	207,10	11,86
Численность работников, чел.	328	335	338	7	3	2,13	0,90
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	10650	11367	12468	717	1101	6,73	9,69
Производительность труда работающего, тыс. руб. / чел.	1132,26	1110,52	1156,57	-21,737	46,0486	-1,92	4,15
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	32,47	33,93	36,89	1,46183	2,95623	4,50	8,71
Фондоотдача	2,95	15,1	0,99	12,15	-14,11	411,86	-93,44
Оборачиваемость активов, раз	9,86	3,22	3,02	-6,6413	-0,195	-67,381	-6,0645
Рентабельность продаж, %	1,01	0,15	4,29	-0,87	4,14	-	-
Рентабельность производства, %	1,02	0,15	0,02	-0,88	-0,12	-	-
Затраты на рубль выручки	98,99	99,85	95,71	0,87	-4,14	-	-

Результаты расчетов показали, что объем выручки за 2020-2021 гг. вырос на 644 т. р., за 2021-2022 гг. – на 18 896 т. р. Следует отметить, что темп роста выручки за 2020-2021 гг. ниже темпа роста себестоимости на 0,88 %, но за последний год наблюдается обратная тенденция. Рост выручки относительно себестоимости составил 4,36 % (рисунок 9).

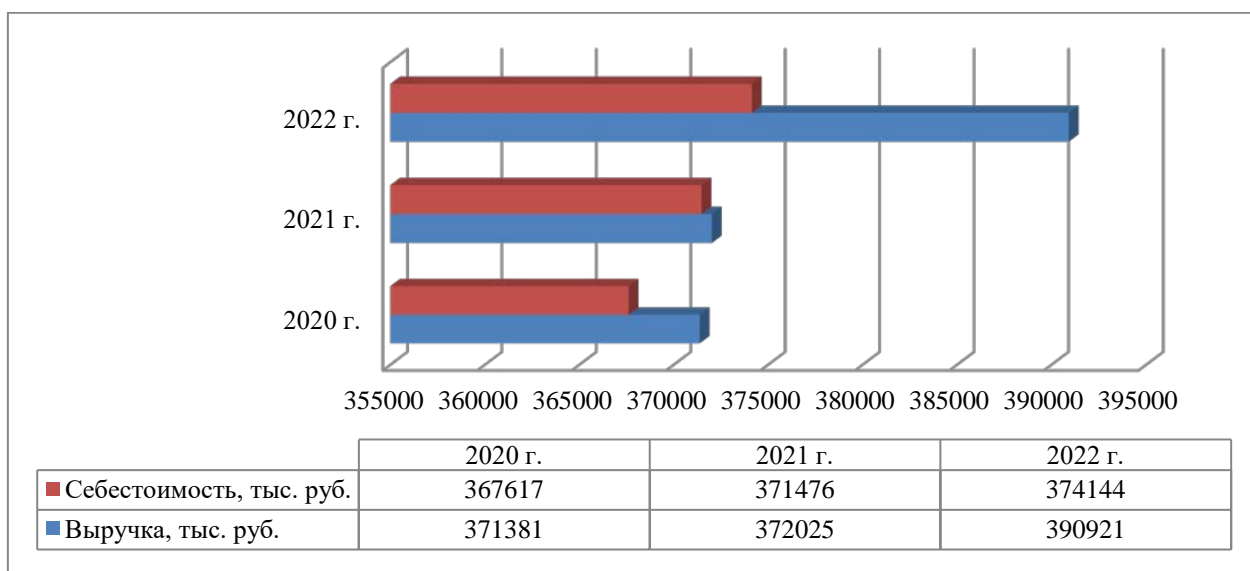


Рисунок 9 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Союз», тыс. руб.

Анализ формирования показателей прибыли показал, что их значения в период 2020-2021 гг. совпадают и демонстрируют отрицательную динамику. В результате значение показателей прибыли понизилось на 85,41 %.

За прошедший период значения показателей прибыли имеют тенденцию к увеличению, за исключением прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Так значение показателя валовой прибыли и прибыли от продаж выросло – на 2 955,92 %.

В результате роста прочих доходов на 16 т. р., а также прочих расходов – на 16 677 т. р. размер прибыли до налогообложения сократился на 78,87 %, а размер чистой прибыли – на 83,06 % с учетом взимания налога на прибыль (рисунок 10).

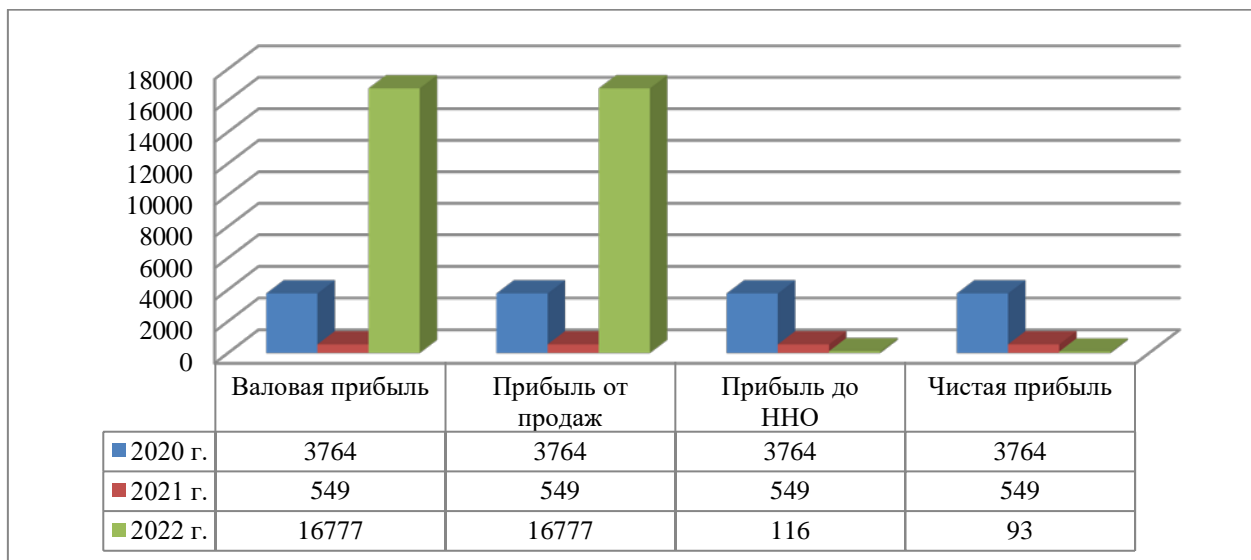


Рисунок 10 - Показатели прибыли ООО «Союз», тыс. руб.

Следовательно, финансовая деятельность организации является прибыльной. Отмечается снижение конечного финансового результата деятельности организации, что негативно характеризует систему управления финансовыми ресурсами.

Анализируя изменения основного и оборотного капитала, следует сделать вывод, что имущество имеет тяжелую структуру, то есть наблюдается значительное превышение основного капитала над оборотным (рисунок 11).

Стоимость имущества ООО «Союз» за 2020-2022 гг. существенно увеличилась. Размер оборотного капитала существенно вырос за 2020-2021 гг. на 207,10 %, размер основного капитала - на 93,76 %. За 2021-2022 гг. опережающую позицию роста капитала занимает основной, его размер повысился на 60,42 %, оборотного капитала – на 11,86 %.

Следует отметить рост численности работников ООО «Союз». Так, за 2020-2021 гг. численность персонала выросла на 2,13 %, за 2021-2022 гг. – на 3 чел. (0,90 %).

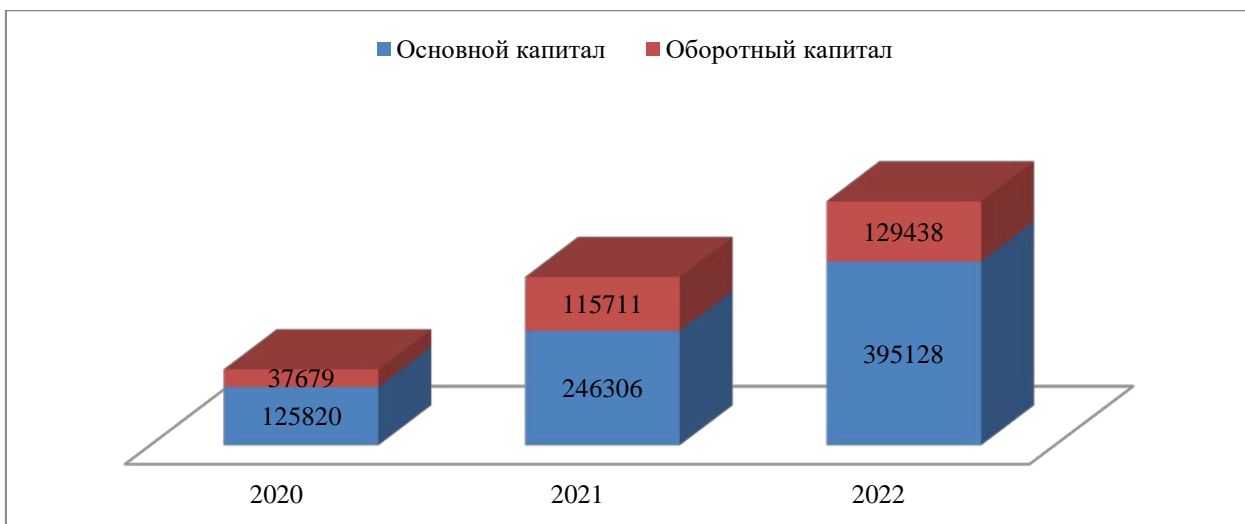


Рисунок 11 - Соотношение основного и оборотного капитала ООО «Союз», тыс. руб.

Наблюдается рост фонда оплаты труда. Так, за 2020-2021 гг. показатель повысился на 6,73 %, за 2021-2022 гг. – на 9,69 %. Однако данный показатель необходимо сопоставить с численностью работников. Среднегодовая оплата труда в расчете на одного работника по организации выросла за 2020-2021 гг. на 4,50 %, за 2021-2022 гг. – на 8,71 % и на начало 2023 г. составила 36,89 т. р.

Необходимо остановиться на расчете показателей, которые характеризуют эффективность использования ресурсов организации.

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что эффективность использования основных средств в ООО «Союз» недостаточно высокая. Показатель фондоотдачи за 2020-2021 гг. увеличился на 12,15 (411,86 %), в последний год его значение сократилось на 14,11 или в относительном выражении на 93,44 % и на конец 2022 г. он составил 0,99.

Показатель оборачиваемости оборотных активов имеет отрицательную динамику. Его значение за 2020-2021 гг. сократилось на 6,64 или на 67,38 %, за 2021-2022 гг. - на 6,06 %, что демонстрирует снижение эффективности использования оборотного капитала. Следовательно, можно сделать вывод, что использование оборотного капитала имеет низкую эффективность.

Эффективность использования труда в организации за 2020-2021 гг. снизилась на 1,92 % в результате незначительного роста выручки в этом периоде – на 0,17 %. В 2021-2022 гг. эффективность использования рабочей силы имеет положительную динамику. Показатель вырос на 4,15 %.

Показатели эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Союз» представлены на рисунке 12.

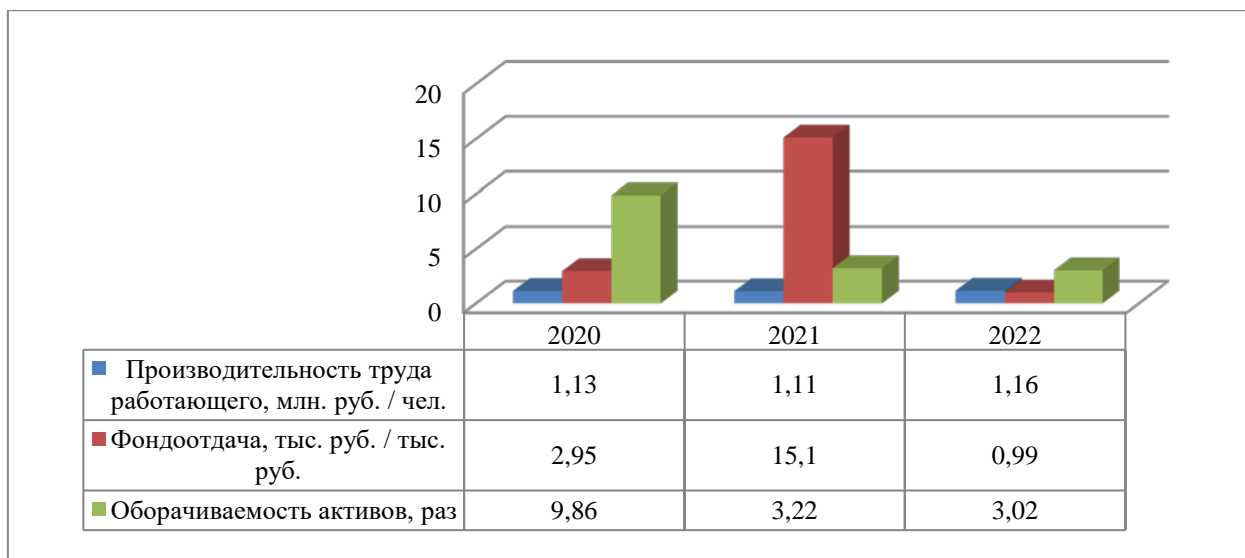


Рисунок 12 – Эффективность использования ресурсного потенциала ООО «Союз»

Обобщенными показателями, характеризующие эффективность использования ресурсов являются показатели рентабельности.

Рентабельность продаж за 2020-2021 гг. сократилась на 0,87 %, рентабельность производства - на 0,88 %.

За период 2021-2022 гг. рентабельность продаж увеличилась на 4,14 %, рентабельность производства - на 0,12 %, что подтверждает обратный показатель – затраты на руб. выручки (рисунок 13).

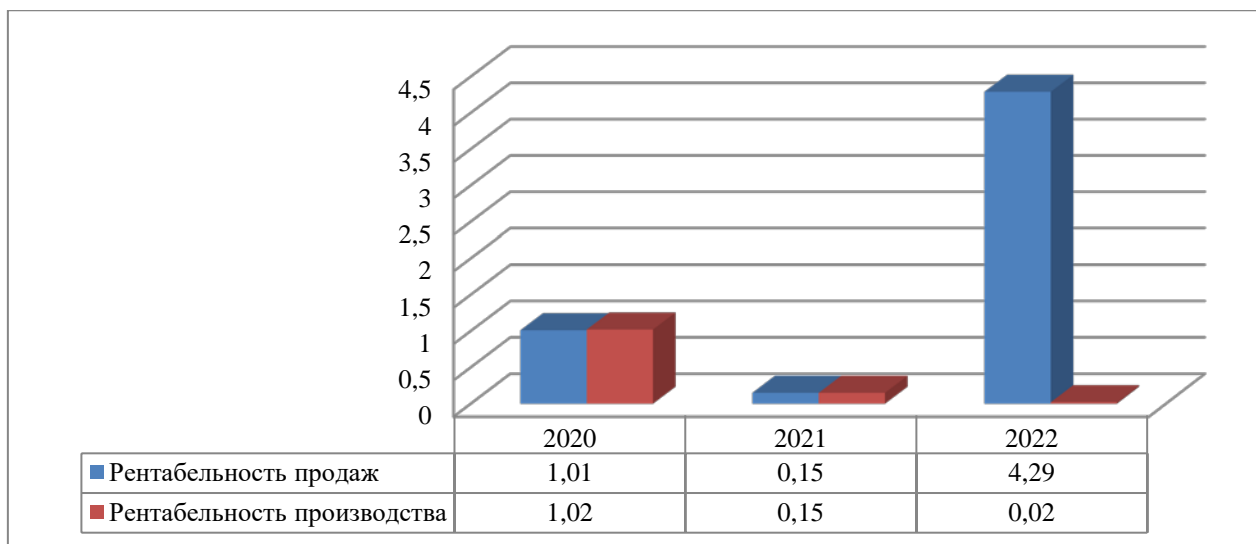


Рисунок 13 – Показатели рентабельности ООО «Союз», %

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику ООО «Союз», следует сделать вывод, что организационно-управленческая структура является линейно-функциональной, то есть каждый орган управления специализируется на выполнение определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных и обеспечивающих функций. Финансовая деятельность ООО «Союз» характеризуется положительными результатами прибыли, однако следует указать, что конечный финансовый результат деятельности организации имеет отрицательную динамику, что указывает на снижение эффективности использования финансовых ресурсов.

Показатели использования рабочей силы демонстрируют положительную динамику. Эффективность использования труда в последний год показывает рост в 4,15 % в 2021-2022 г.

Эффективность использования основного и оборотного капитала указывает на ее уменьшение, что демонстрируется сокращением результативности показателей фондоотдачи и оборачиваемости активов.

В итоге рентабельность производства в исследуемом периоде снизилась на 1 %.

2.2 Анализ действующей стратегии управления персоналом

В ООО «Союз» в производственно-организационную систему управления входит отдел кадров, который выполняет роль посредника между руководителем организации и персоналом. Основными функциями данного структурного подразделения является ведение кадрового делопроизводства, то есть обеспечение процессуального оформления всех элементов трудовых отношений.

В ООО «Союз» трудовые отношения возникают на основании трудового договора, который заключается между работником и работодателем на основании действующего законодательства РФ – Конституции РФ [10], Гражданского [6] и Трудового кодекса [28].

Реализация политики в области управления персоналом в ООО «Союз» осуществляется начальником отдела кадров на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», которым проводится подбор, оценка и расстановка персонала [22].

Система подбора персонала в ООО «Союз» не имеет принципиальных отличий от других строительных компаний. Наём работников осуществляется через предъявления вакансий в Службу занятости города Бузулук, объявление через СМИ, затем проводится предварительное собеседование. После чего заполняются анкетные данные, проводится тест-опрос, проверяются рекомендации (при наличии), выдается направление на медицинский осмотр. В заключение принимается решения о приеме кандидата на должность и заключается трудовой договор. При заключении трудового договора происходит подписание листа согласия на обработку персональных данных [21], о неразглашении коммерческой тайны [20].

Размер заработной платы у всего персонала определяется окладом с учетом федерального законодательства – не ниже минимального размера оплаты труда, включая региональный коэффициент» [19] и выплатами стимулирующего характера. При выполнении планового задания по объектам

и выполнению работ, работники фирмы получают премиальные выплаты. Рабочим предусматриваются доплаты за проведение сверхурочных работ.

Для работников ООО «СОЮЗ» предусмотрены социальные гарантии, а также:

- помощь и поддержка организации в повышении квалификации;
- профессиональный, личностный и должностной рост;
- перемещение и повышение в структуре организации;
- ежегодный оплачиваемый отпуск [28].

В ООО «Союз» управление персоналом базируется на следующих методах управления:

- административном методе, который применяется при разработке должностной инструкции; издании приказов и распоряжений; отборе и расстановке персонала; определении административных взысканий и поощрений и др.;

- экономическом методе, который используется работниками бухгалтерии и финансового отдела при выполнении финансового анализа; разработке планов; налогообложении и др.;

- социально-психологическом методе, которым пользуются руководители всех подразделений при осуществлении социального анализа; с целью создания нормального психологического климата в коллективе; участия работников в управлении; развития у работников инициативы [22].

Условно персонал ООО «Союз», возможно, разделить на два уровня – управленческий персонал и рабочие. Ко всему персоналу организации предъявляются необходимые критерии: высокий профессиональный уровень, добропорядочность, предприимчивость, искренность и сохранность традиций организации.

Обеспеченность организации кадровым составом в укрупненном виде представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика численности персонала по категориям работников ООО «Союз», чел.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение			
				+ / -		%	
				2020– 2021 гг.	2021– 2022 гг.	2020– 2021 гг.	2021– 2022 гг.
Всего	328	335	338	7	3	2,13	0,90
Общая численность руководящего персонала, в том числе:	47	52	54	5	2	10,64	3,85
Руководители	10	11	11	1	0	10,00	0,00
Специалисты	33	35	37	4	2	6,06	5,71
Служащие	4	6	6	2	0	50,00	0,00
Рабочие	281	283	284	2	1	0,71	0,35

Анализ динамики численности персонала в ООО «Союз» позволил сделать вывод, что произошел его рост за 2020-2021 гг. на 2,13 %, за 2021-2022 гг. – на 0,9%.

Общая численность руководящего персонала возросла за 2020-2021 гг. на 10,64 % за счет повышения численности служащих на 50,00 %, специалистов – на 6,06 %, руководителей – на 10,00 %. За 2021-2022 гг. численность руководящего состава повысилась – на 3,85 %. Рост в данной категории обусловлен увеличением численности специалистов на 5,71 %.

Численность рабочего персонала выросла незначительно: за 2020-2021 гг. – на 0,71 %, за 2021-2022 гг. - на 0,35 %.

Наиболее наглядно динамика численности персонала по категориям работников представлена на рисунке 14.

Следовательно, численность персонала по категориям работников существенно не изменилась за 2020-2022 гг.

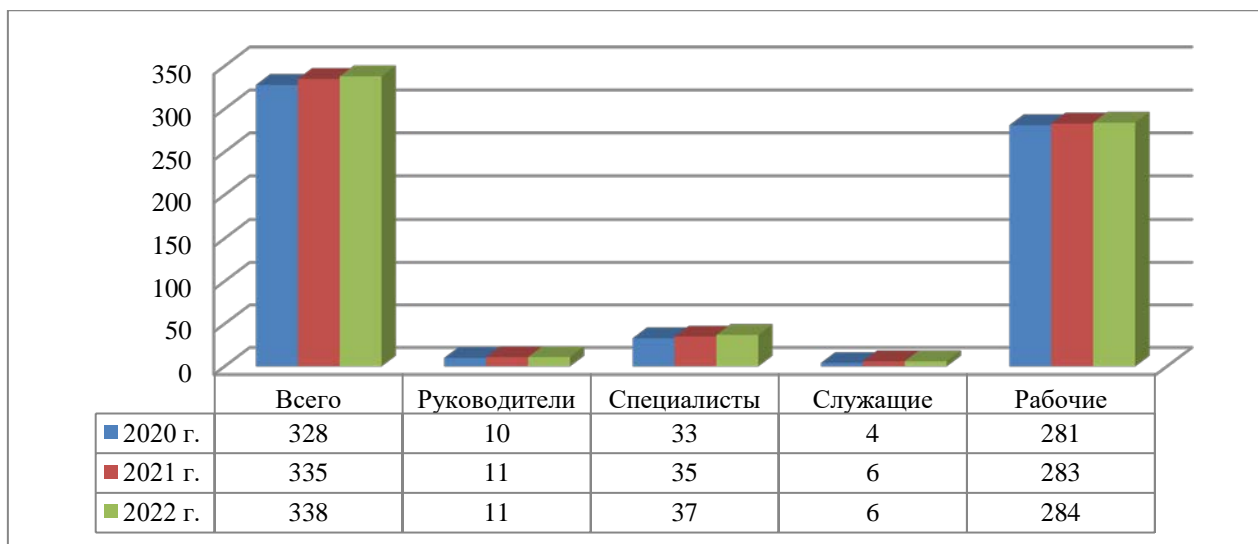


Рисунок 14 - Динамика численности персонала по категориям работников ООО «Союз», чел.

Далее следует остановиться на анализе структуры персонала ООО «Союз» (таблица 3).

Таблица 3 – Структура численности персонала по категориям работников ООО «Союз», %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, + / -	
				2020–2021 гг.	2021–2022 гг.
Всего				-	-
Общая численность руководящего персонала, в т. ч.:	14,33	15,52	15,98	1,19	0,46
Руководители	21,28	21,15	20,37	-0,13	-0,78
Специалисты	70,21	67,31	68,52	-2,9	1,21
Служащие	8,51	11,54	11,11	3,03	-0,43
Рабочие	85,67	84,48	84,02	-1,19	-0,46

Структура персонала по категориям работников в ООО «Союз» существенно не изменилась. За 2020-2021 гг. произошел незначительный рост удельного веса работников руководящего состава – на 1,19 % за счет роста доли служащих – на 3,03 %. Доля рабочих снизилась на 1,19 %.

За 2021-2022 гг. удельный вес работников руководящего состава повысилась на 0,46 % за счет роста доли специалистов – на 1,21 %. Доля рабочих снизилась на 0,46 %.

Так как структура персонала по категориям работников за 2020-2022 гг. существенно не изменилась, на рисунке 15 показана структура за 2022 г.

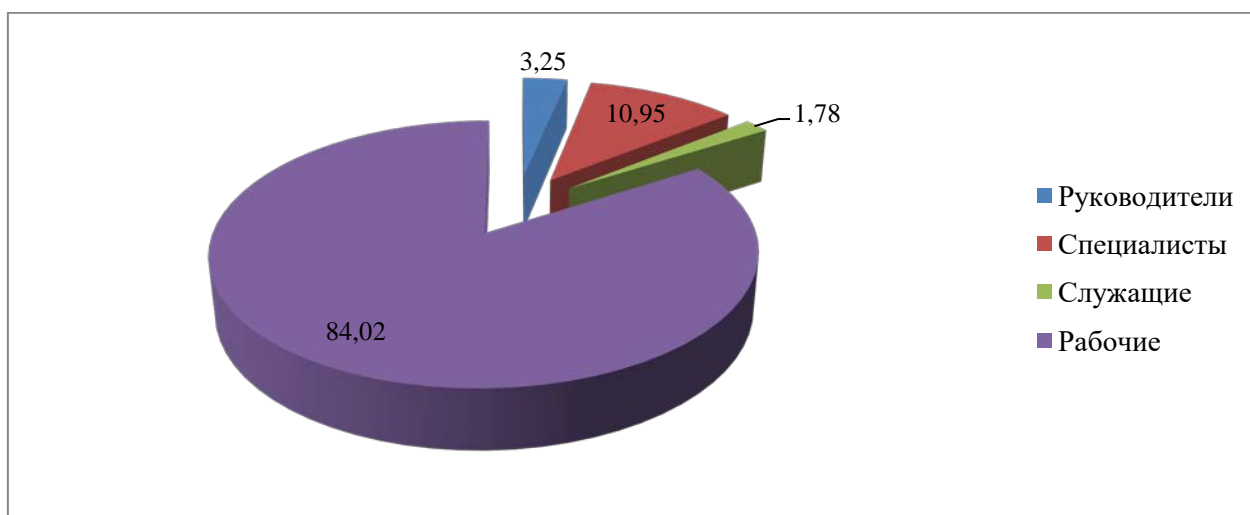


Рисунок 15 – Структура численности персонала по категориям работников ООО «Союз» за 2022 г., %

По рисунку следует сделать вывод, что в 2022 г. наибольший удельный вес в структуре численности персонала по категориям работников приходится на долю рабочих – 84,02 %, наименьший – на долю служащих – 1,78 %.

Следует остановиться на анализе качественного состава персонала относительно уровня квалификации, который определяется возрастом, стажем работы, образованием и т.д. В таблице 4 представлена структура персонала относительно пола и возраста.

Анализируя структуру персонала по полу, возможно, сделать выводы, что наибольший удельный все в общей численности персонала занимает персонал мужского пола – более 70 %, удельный вес которого за 2020-2021 гг. вырос на 0,1 %, в отчетном периоде остался без изменений, что

объясняется спецификой строительной отрасли.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Союз» относительно пола и возраста, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, + / -	
				2020–2021 гг.	2021–2022 гг.
Всего	100	100	100	-	-
Мужчины	73,2	73,3	73,3	0,10	0
Женщины	26,8	26,7	26,7	-0,10	0
До 20 лет	2,8	3,1	3,2	0,30	0,10
20-30 лет	49,3	49,6	49,6	0,30	0
30-40 лет	33,2	32,6	32,7	-0,60	0,10
40-50 лет	9,1	9,3	9	0,20	-0,30
50-60 лет	5,6	5,4	5,5	-0,20	0,10

Наибольший удельный вес в организации занимает персонал молодого возраста от 20 до 30 лет – почти 50%, а наименьший – в старшем возрасте, доля которых за 2020-2021 гг. сократилась на 0,2 %, в 2021-2022 гг. повысилась – на 0,1 %.

Так как наибольшая доля сотрудников организации находится в молодом возрасте, то следует отметить, что данная категория имеет высокую производительность труда, способна к быстрой переквалификации и обучению, сохранению преданности организации.

Структура персонала относительно уровня образования и стажа работы представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Союз» относительно уровня образования, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, + / -	
				2020–2021 гг.	2021–2022 гг.
Всего	100	100	100	-	-
Среднее	2,40	2,50	2,40	0,10	-0,10
Начальное профессиональное	33,60	34,80	37,30	1,20	2,50
Среднее профессиональное	49,70	47,2	44,30	-2,50	-2,90
Высшее	14,30	15,50	16,00	1,20	0,50

На основе данных таблицы, возможно, сделать выводы, что наибольшая часть сотрудников имеет среднее профессиональное и начальное профессиональное образование, что в совокупности составляет более 80%.

Доля сотрудников со средним образованием мала и за анализируемый период не изменилась. Высшее образование имеет только руководящий персонал – руководители, специалисты и служащие. Так как их численный состав за рассматриваемый период вырос, то удельный их вес повысился с 14,3 % до 16,0 %. Структура персонала ООО «Союз» относительно уровня образования показана на рисунке 16.

Следует отметить, что работники организации обучаются в образовательных организациях, повышая уровень образования без отрыва от производства.

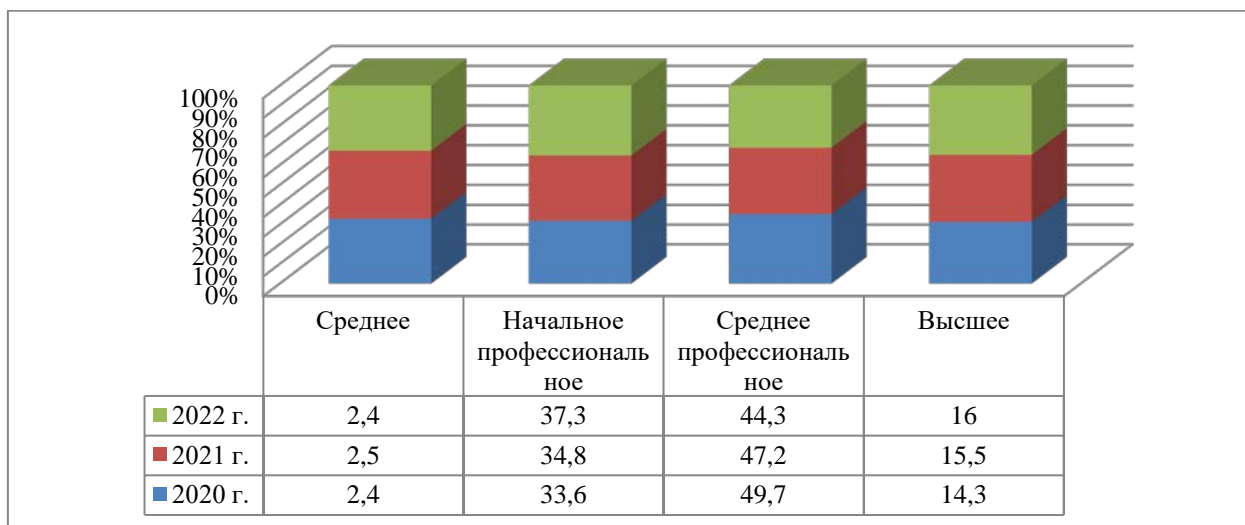


Рисунок 16 – Структура персонала ООО «Союз» относительно уровня образования, %

Структура персонала относительно стажа работы представлена в таблице 6.

Следует отметить, что наибольший удельный вес в структуре персонала относительно стажа работы занимают работники со стажем работы от 5 лет до 10 лет.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Союз» относительно стажа работы, %

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, +/-	
				2020–2021 гг.	2021–2022 гг.
Всего	100,00	100,00	100,00	-	-
До 5 лет	40,40	42,60	42,90	2,20	0,30
До 10 лет	53,80	50,00	49,30	-3,80	-0,70
Выше 10 лет	5,80	7,40	7,80	1,60	0,40

Однако, удельный вес данной категории сократился за 2020-2021 гг. – на 3,8 %, за 2021-2022 гг. – на 0,7 %. При этом категория работников со стажем работы более 10 лет выросла за 2020-2021 гг. – на 1,60 %, за 2021-2022 гг. – на 0,40 % (рисунок 17).

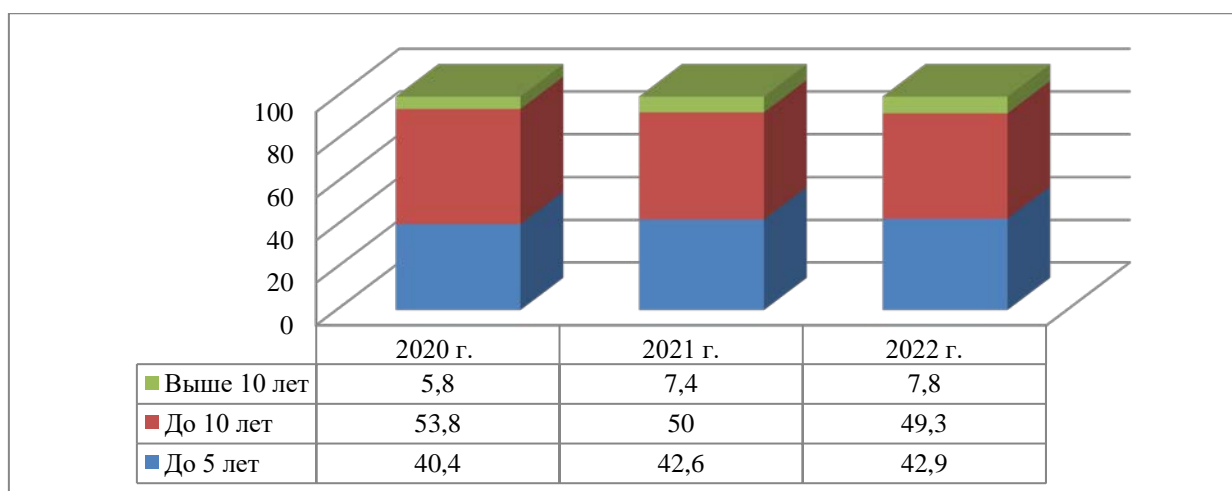


Рисунок 17 – Структура персонала ООО «Союз» относительно стажа работы, %

Изменения качественного состава сотрудников организации определяется их движением, что, в конечном итоге, определяет значения показателей эффективности использования персонала в ООО «Союз» (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели эффективности использования персонала

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, + / -	
				2020– 2021 гг.	2021– 2022 гг.
Коэффициент оборота по приему сотрудников, чел. / чел.	0,06	0,14	0,16	0,08	0,02
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников, чел. / чел.	0,05	0,04	0,02	-0,01	-0,02
Коэффициент текучести кадров, чел. / чел.	0,05	0,04	0,02	-0,01	-0,02
Коэффициент постоянства кадров, чел. / чел.	0,96	0,91	0,97	-0,05	0,06
Коэффициент замещения, чел. / чел.	3,00	3,5	3,40	0,50	-0,10

Анализируя показатели эффективности использования персонала в ООО «Союз», возможно, сделать выводы, что их значения находятся в пределах нормы. Значение коэффициента постоянства кадров близко к единице, что демонстрирует проведение эффективной кадровой политики в строительной фирме.

В ООО «Союз» с целью повышения эффективности управления персоналом в соответствии со стратегическими задачами действия организации действует стратегия управления персоналом [31].

Стратегия управления персоналом ООО «Союз» с позиции жизненного цикла определяется этапом роста с учетом завоевания дополнительных рыночных сегментов.

Характерными особенностями стратегии управления персоналом в ООО «Союз» являются:

- долгосрочность характера. Стратегия разрабатывается на пятилетний срок и подлежит ежегодной корректировке с учетом действия факторов внутренней и внешней среды, что проявляется в оптимизации имеющейся системы управления персоналом или её отдельных элементов;
- взаимосвязь с действующей стратегией управлением организации. В условиях макроэкономической нестабильности, повышение

конкурентоспособности организации сопровождается изменениями в производственном процессе, что влечет оптимизацию управления персоналом (связанную со структурой, численностью и уровнем квалификации сотрудников);

- корректировка стратегии управления ООО «Союз» из-за макроэкономической и политической нестабильности определяет необходимость изменений в стратегии управления персоналом;

- работники среднего и низшего звена не принимают участие в разработке стратегии управления персоналом.

Для оценки эффективности управления персоналом в ООО «СОЮЗ» проведен опрос на основе анкеты (Приложение 3).

Вопросы, представлены в анкете в простой и понятной форме с учетом социологизации, чтобы респонденты отвечали без затруднений и у них остались приятные впечатления и ощущения их значимости в деятельности организации. Вопросы задавались в открытой и закрытой формах.

Объем выборки составил 51 человек, из них 98% составляют мужчины в продуктивном возрасте.

Относительно должностной категории респонденты распределились следующим образом: руководители - 16%; специалисты - 15%; служащие – 5%, рабочие - 64%.

Результаты ответа на вопрос об удовлетворенности заработной платой представлено на рисунке 18.

Почти половина работников организации высказали мнение о неудовлетворенности размером заработной платы. Лишь 2,4 % опрошенных вполне довольны размером заработной платы. Более 14 % не пожелали высказать свое мнение по различным причинам и выбрали ответ – затрудняюсь ответить.

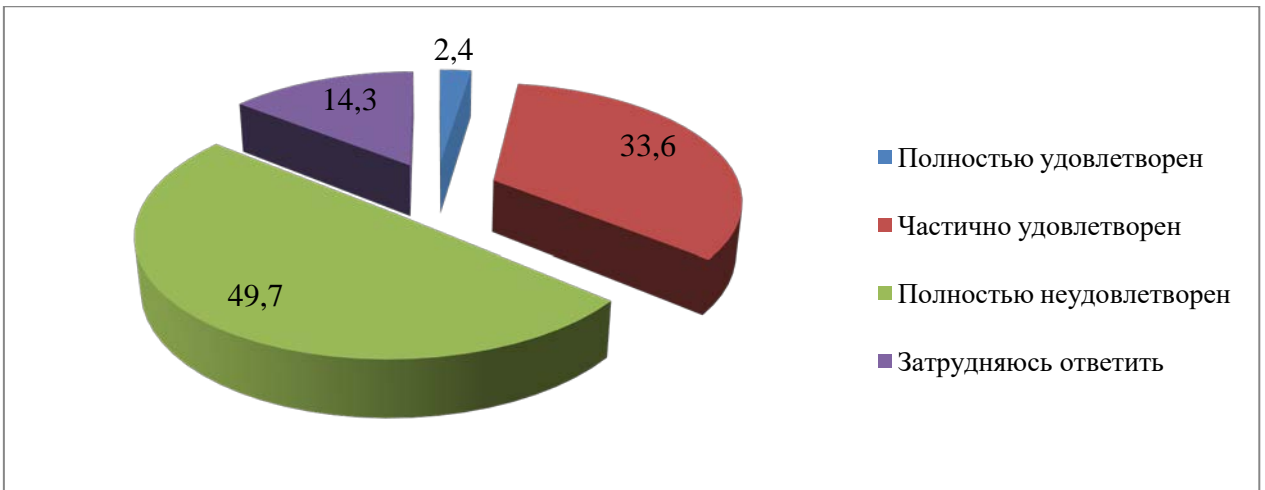


Рисунок 18 – Удовлетворенность заработной платой работников, %

Результаты ответа на вопрос об имеющихся проблемах в системе управления персоналом представлены на рисунке 19.

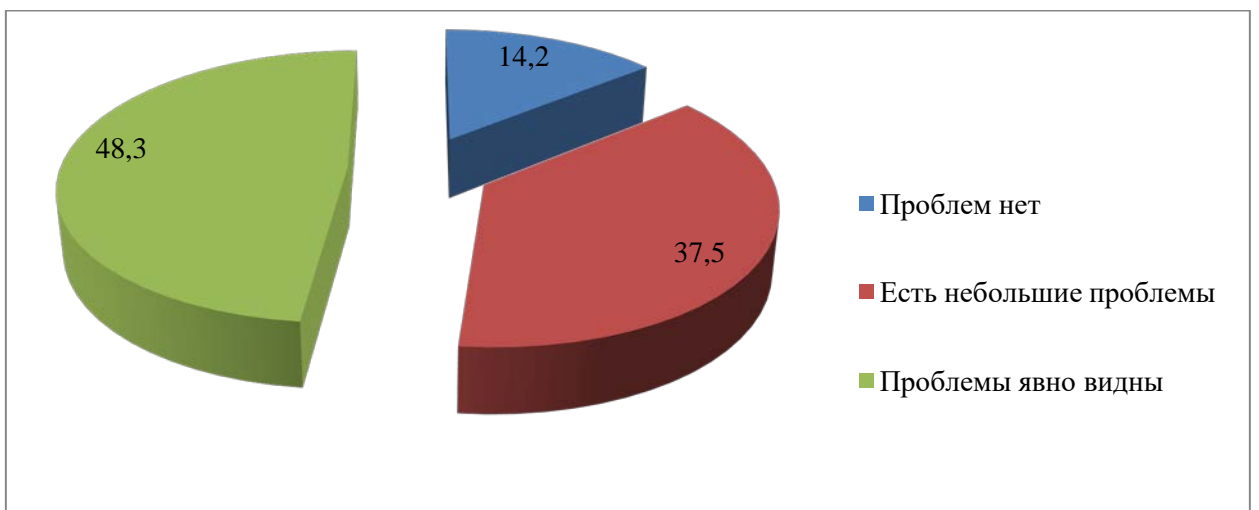


Рисунок 19 – Проблемы в системе управления персоналом в ООО «Союз», %

Следовательно, 48,3 % работников организации высказали мнение об имеющихся проблемах в системе управления персоналом. Лишь 14,2 % респондентов считают систему управления персоналом в организации эффективной. Более 37 % респондентов считают, что система управления персоналом нуждается в оптимизации.

Результаты ответа на вопрос о возможности обучения и необходимости в повышении квалификации представлены на рисунке 20.

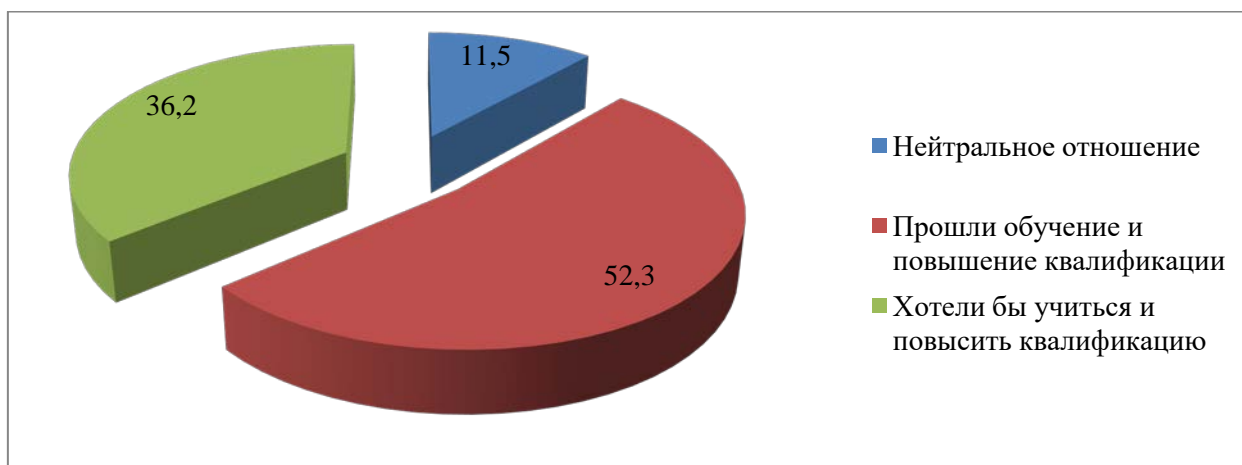


Рисунок 20 – Необходимость обучения и повышения квалификации в ООО «Союз», %

Следовательно, 52,3 % работников организации за последние три года прошли обучение на курсах повышения квалификации. Лишь 11,5 % респондентов нейтрально относятся к постановке данного вопроса. Более 36 % респондентов нуждаются в дополнительных знаниях, заинтересованы в работе и повышении ее продуктивности.

По мнению респондентов (83 %), в разработке стратегии управления персоналом принимают участие работники управленческого звена, что вызывает необходимость вовлечения в данный процесс всего коллектива, особенно низшие звено. Именно у рабочих, как правило, возникают различные проблемы, которые следует учитывать при корректировке стратегического управления.

Согласно мнению респондентов (94 %) наиболее действенным методом воздействия на персонал является экономический.

Ответы на открытые вопросы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные элементы стратегии управления персоналом в ООО «Союз»

Показатель	Удельный вес предпочтений, %
Формы и методы привлечения персонала	27
Система оценки эффективности управления	7
Повышение квалификации	34
Система Вознаграждения	70
Формирование кадрового резерва	3
Укрепление корпоративной культуры	53

По данным, представленным в таблице, следует, что в действующем управлении персоналом организации незначительное внимание уделяется формированию кадрового резерва и оценке эффективности системы управления.

Следовательно, разрабатываемая стратегия управления персоналом должна вытекать из имеющихся проблем.

Для обоснования существующих проблем следует остановиться на SWOT-анализе управления персоналом в ООО «Союз» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ системы управления ООО «Союз»

Сильные стороны:	Возможности:
<ul style="list-style-type: none"> – хорошая оснастка рабочих мест; – высокий уровень квалификации руководящего состава; – текучесть кадров незначительна; – эффективность использования персонала определяется высокими показателями; – социальная поддержка персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – применение наставничества и обмена опытом; – достойный имидж организации; – сотрудничество со службой занятости и образовательными организациями региона для трудоустройства молодежи, – повышение квалификации и обучение работников

Продолжение таблицы 9

Слабые стороны:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> – незначительная доля обучения и повышения квалификации за счет организации; – неудовлетворительный уровень системы адаптации молодых работников; – уровень заработной платы рабочих ниже средней по региону; – отсутствует взаимосвязь высшего и низшего уровней управления; – решения принимаются в одностороннем порядке – руководителями 	<ul style="list-style-type: none"> – низкий уровень стратегии управления персоналом относительно конкурентов; – высокий уровень скрытой безработицы в городе; – слабо развитая социальная инфраструктура города влияет на трудовой потенциал сотрудников

В результате проведенного анализа, возможно, определить основные проблемы в действующей стратегии управления персоналом в ООО «Союз» таблица 10.

Таблица 10 – Проблемы в стратегии управления персоналом в ООО «Союз»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неудовлетворенность заработной платой	Результат анкеты: 49 % высказали мнение о низком размере оплаты труда	Анализировать заработную плату отдельно по категориям работникам, конкретизировать стимулирующие и компенсирующие выплаты в соответствии с особенностями деятельности
Неудовлетворенность системой управления персоналом	Результат опроса Q12: 93 % рабочих не удовлетворены системой управления персоналом	Разработать эффективную стратегию управления персоналом
Неудовлетворенность системой обучения	Результат анкеты: 36,2 % хотели повысить уровень квалификации	Организовать работу по профессиональному развитию всех категорий персонала, в том числе по переподготовке, повышению квалификации, обучению

Продолжение таблицы 10

Слабо развиты методы привлечения персонала	Результат опроса Q12: 72 % не удовлетворены своевременной и качественной комплектацией работников	Разработка программы по планированию и управлению движением работников
--	--	--

По результатам анализа, следует сделать вывод, что стратегия управления персоналом ООО «Союз» должна быть скорректирована с учетом улучшения системы обучения и повышения квалификации работников, адаптации молодых работников, оптимизации материального стимулирования, обеспечение мудрого руководства и внедрение в процесс принятия решений компетентных сотрудников ООО «Союз».

Выводы по разделу 2:

- анализ основных показателей деятельности организации показал, что ее деятельность следует признать эффективной, хотя ее уровень снижается;
- стратегия управления персоналом ООО «Союз» с позиции жизненного цикла определяется этапом роста с учетом завоевания дополнительных рыночных сегментов, характеризуется следующими особенностями: долгосрочность характера, взаимосвязь с действующей стратегией организации, необходимость изменений в стратегии управления персоналом;
- стратегия управления персоналом ООО «Союз» должна быть скорректирована с учетом улучшения системы обучения и повышения квалификации работников, адаптации молодых работников, оптимизации материального стимулирования, внедрение в процесс принятия решений компетентных сотрудников ООО «Союз».

3 Совершенствование стратегии управления персоналом в ООО «Союз»

3.1 Программы оптимизации стратегии управления персоналом в ООО «Союз»

На основе проведенного анализа стратегии управления персоналом, реализуемой ООО «Союз», были определены узкие места, которые в полном объеме не позволяют эффективно управлять персоналом. Поэтому с целью совершенствования действующей стратегии предлагается реализовать мероприятия, представленные на рисунке 21.

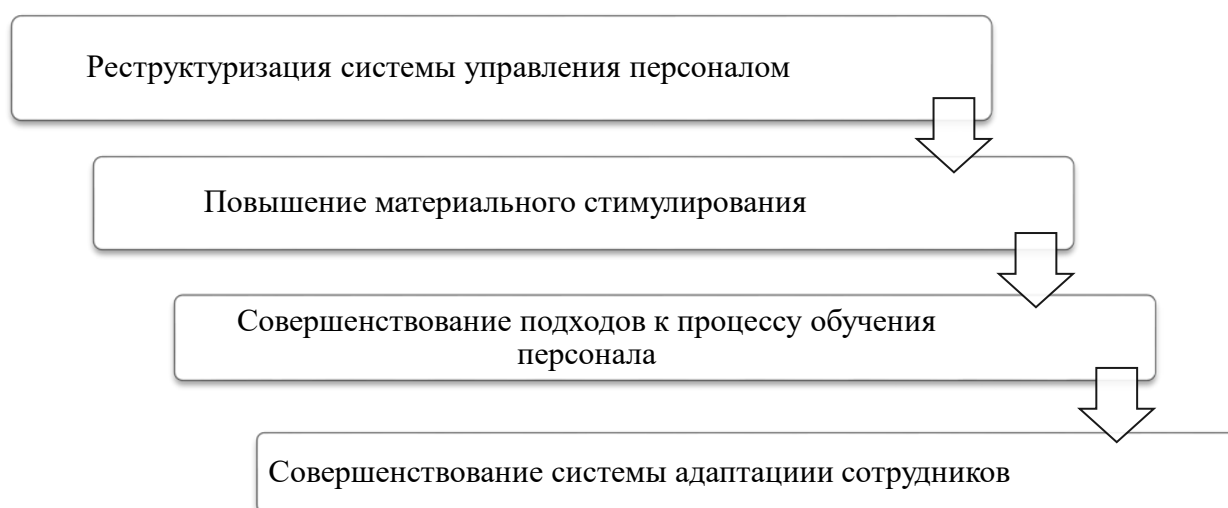


Рисунок 21 – Мероприятия, способствующие совершенствованию действующей стратегии управления ООО «Союз»

Первое мероприятие – реструктуризация системы управления персоналом.

Цель проведения данного мероприятия – оптимизация кадровой структуры с позиции формирования потенциала, необходимого для развития организации, от которого зависит уровень инновационного развития и конкурентных преимуществ.

Достижение данной цели позволит сократить неудовлетворенность системой управления со стороны персонала, что является одной из проблем реализуемой стратегии управления персоналом в ООО «Союз».

Для этого рекомендуется разработать новую структуру управления персоналом ООО «Союз» по функциональному типу (рисунок 22).

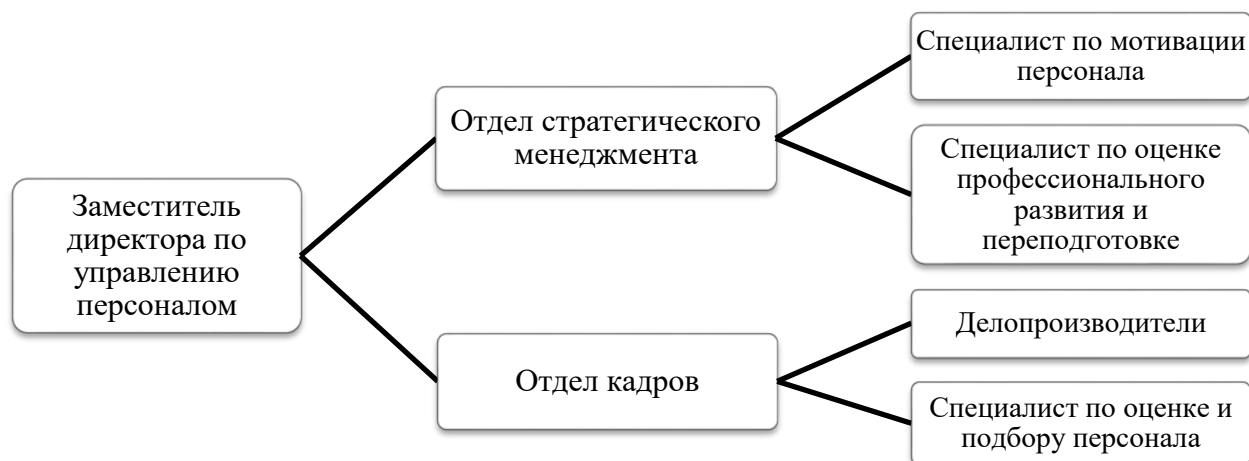


Рисунок 22 - Усовершенствованная организационная структура по работе с персоналом

В ведении сотрудников отдела кадров (их можно сократить до двух человек) останутся все функции, кроме работ по профессиональной подготовке, дополнительной подготовке и переподготовке сотрудников, и формированию кадрового резерва. Эти функции будут переданы сотрудникам отдела стратегического кадрового менеджмента.

В соответствии с новой модифицированной системой кадрового менеджмента, сотрудники данного отдела должны выполнять следующие функции:

- подготовка аналитических и информационных материалов по вопросам кадров и кадровой политики;
- проведение мониторинга выполнения плановых показателей;
- организация работы по формированию кадрового потенциала;

- организация работы по профессиональной переподготовке;
- оптимизация кадрового состава с учетом плановых потребностей и др.

После реорганизации отдела кадров его сотрудникам следует сконцентрироваться на выполнении следующих основных задач:

- отбор персонала, соответствующего потребностям организации;
- профессиональное развитие всех категорий персонала, в том числе переподготовка, повышение квалификации, обучение;
- развитие методов и стимулирования труда различных категорий персонала.

В результате специализации, позволяющей каждому специалисту сконцентрироваться на решение определенных задач, эффективность кадровой политики, а также действующих и вновь разрабатываемых программ, позволяющих усовершенствовать стратегию управления персоналом, повысится.

Второе мероприятие – повышение материального стимулирования сотрудников организации.

Цель проведения данного мероприятия - снижение текучести кадров, повышение производительности труда, рост благосостояния.

В связи с этим специалисту по мотивации персонала рекомендуется уделить внимание решению одной из основных проблем, которая была определена на основе анализа стратегии развития ООО «Союз» - уровень заработной платы рабочих ниже средней по региону.

Естественно, материальная составляющая определяет интерес к труду, к качеству выполненной работы, к поиску возможностей увеличения заработной платы.

Размер заработной платы в ООО «Союз» устанавливается на основе Положения об оплате труда и премировании работников. Условия стимулирующих и компенсационных выплат фиксируется при составлении трудового договора с сотрудником, и осуществляются на постоянной основе.

Рекомендуется в разрезе стимулирующих выплат включить элемент системы грейдов, который позволит установить доплаты участникам производственного процесса относительно дополнительных критериев. (таблица 11).

Таблица 11 - Критерии для выплат стимулирующего характера

Критерий	1 балл	5 баллов	10 баллов
Уровень образования	Диплом НПО	Диплом СПО	Диплом ВПО
Преданность компании	Стаж до 1 года	Стаж 1-5 лет	Стаж от 5 лет
Уровень ответственности	Индивидуальный	Реализация тактических задач	Реализация стратегических задач
Условия труда	Благоприятные	Незначительный риск для здоровья	Неблагоприятные

В результате сформировались пять грейдов: первый – до семи баллов, второй – до 14, третий – до 21, четвертый – 28, пятый - более 29.

Базовый уровень заработной платы определяется МРОТ по Оренбургскому региону на 2023 г., что составляет 17 570 р. Разница между грейдами определяется в 10 %. Тем самым для пятого грейда 24 040 р.

Во-вторых, 4,9 % от работников, относящихся к вспомогательному персоналу, могут получать доплаты в размере 0,5 ставки за совмещение должностей, что не противоречит штатному расписанию.

Следует отметить, что только за 2022 г. в организацию на работу было принято 54 работника (15,98 % от списочного состава), что определяет низкий уровень квалификации и соответственно низкую тарифную ставку. Поэтому интенсивное обучение – путь к повышению заработной платы.

Третье мероприятие – совершенствование подходов к системе обучения персоналом.

Цель проведения данного мероприятия – повышение конкурентоспособности специалиста, эффективности использования ресурсного потенциала, и как следствие – рост заработной платы.

В связи с этим специалисту по оценке профессионального развития и переподготовке рекомендуется заняться решением проблемы, снижающей результативность действующей системы управления персоналом – повысить уровень системы обучения и повышения квалификации сотрудников.

С этой целью рекомендуется пересмотреть существующую систему обучения сотрудников, которая практикуется в организации (курсы повышения квалификации, получение дополнительного образования вне производства) на обучение с практико-ориентированным подходом. Данный подход подразумевает проведение обучения в стенах организации, что позволит обеспечить фундаментальность знаний, навыков и умений. Суть данного метода определяется погружением в образовательный процесс на рабочем месте, где используются реальные средства производства, а обучаемый выполняет функцию производственного работника, что позволяет минимизировать потери в выработке.

Следовательно, к преимуществам данного метода обучения следует отнести:

- снижение затрат на процесс обучения за счет работодателя;
- повышается возможность для сохранения своих производственных обязанностей за работниками;
- работник, который проходит обучение целиком погружается в рабочую обстановку, что сокращает период адаптации;
- использование практико-ориентированного подхода.

Рекомендуется также введение новых методов обучения работников, используя рабочее время и место – ротация. При использовании данного метода работник может временно перемещаться на другое рабочее место, выполняя при этом иные производственные функции, приобретая новые умения и навыки.

Применяя ротацию, возможно, получить дополнительные эффекты:

- помочь работнику в определении своего предназначения в производственном процессе;
- сократить стресс, от выполнения на постоянной основе монотонной работы;
- ускорить процесс в становлении высококлассным специалистом;
- расширить профессионализм и социальные контакты на рабочем месте;
- оптимизировать кадровую расстановку.

Использование ротации должно осуществляться на основе одноименной программы, в которой указываются:

- нормативные акты, позволяющие регулировать данный процесс в организации;
- процедуры информированности работников по вопросам проведения ротации;
- подготовка наставников с позиции документооборота и административной ответственности;
- коммуникативные каналы
- алгоритм проведения анализа по результатам использования метода ротации.

В качестве приложения к данной программе должен составляться план, где указывается периодичность и виды ротации. Разработка и внедрение программы ротации закрепляется за специалистом, который занимается обучением работников и руководителями структурных подразделений.

В дополнение к представленным рекомендациям, направленных на повышение обучения сотрудников, следует рекомендовать широко используемый в советской практике – метод наставничества, суть которого сводится к передаче знаний, умений и навыков от опытных сотрудников молодым специалистам. Использование данного метода позволяет: создать благоприятный климат в коллективе на доверительных началах, использовать

опыт и традиции мастерства, существующие в организации, сократить текучесть персонала и определить потенциальные возможности обучаемого.

Использование наставничества должно осуществляться на основе одноименной программы, в которой указываются:

- организация процесса обучения по системе наставничества, с указанием наставников;
- алгоритма составления индивидуальных планов наставничества;
- алгоритма анализа результативности использования данного метода.

Разработка и внедрение программы наставничества закрепляется за специалистом, который занимается обучением работников и руководителями структурных подразделений.

Основной акцент в программе наставничества следует сделать на определение критерия, по которому будет производиться назначение наставника (таблица 12).

Таблица 12 – Перечень критериев для отбора наставника в ООО «Союз»

Критерий отбора	Необходимые требования
Уровень квалификации	Работник с длительным периодом работы, имеющего опыт наставничества
Результативность труда наставника	Выполнение плановых заданий в течение анализируемого периода
Качественные показатели	Коммуникабельность, ответственность, работа в команде
Уровень профессионализма	Обладание знаниями, умениями и навыками в пределах должностных обязанностей; коммуникабельность
Мотивация к наставничеству	Получение управленческого опыта работы с целью продвижения по карьерной лестнице; помощь обучаемого

Реализация программы наставничества позволит сократить адаптационный период при приеме на работу нового специалиста. Ссылаясь на увеличения коэффициента по приему, значение которого за анализируемый период выросло на 0,10, такая необходимость в ООО «Союз»

существует. Поэтому использование данной программы упростит вхождение нового работника в коллектив, ускорит процесс привыкания к системе взаимоотношений.

Четвертое мероприятие – совершенствование системы адаптации сотрудников.

Цель проведения данного мероприятия – сокращение форс-мажорных ситуаций со стороны сотрудника и организации, систематизируется онбординг.

В организации эффективно действует программа по адаптации работников, что, возможно, подтвердить расчетным путем, используя формулу:

$$F = \frac{P}{W} \times 100 \%, \quad (1)$$

где P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.;

W – общая численность работников, принятых за указанный период, чел.

Следовательно, в 2022 г. в ООО «Союз» количество принятых на работу составило 54 человека, количество уволившихся – 7 человек, процент работников, закрепившихся в организации по итогам процесса адаптации и испытательного срока, составляет 7,71 %.

Предлагается усовершенствовать программу адаптации, включив в нее раздел относительно тех сотрудников, которые тоже вынуждены проходить адаптационный период по другим причинам: работники, сменившие функциональные обязанности, вновь назначенные руководители, работники, вернувшиеся к рабочему месту после длительного перерыва. При быстром и комфортном протекании этого процесса, повышается профессиональная

отдача, сокращается процент «текучки» и затраты на подбор и подготовку кадров.

Для повышения эффективности программы адаптации, параллельно с программой наставничества в организации рекомендуется введение баддинга. Суть баддинга сводится к тому, что к вновь принятому или назначенному на должность работнику приставляется не опытный наставник, а сотрудник, который недавно был сам новичком на рабочем месте (проработал не более двух лет). Построение взаимоотношений по данному принципу позволит повысить ощущения комфорта на рабочем месте, быстрее адаптироваться. Все, что связано с приобретением навыков, знаний, то есть по эффективному выполнению своих трудовых функций следует использовать традиционные подходы.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Мероприятия, проведенные с целью повышения результативности стратегии управления персоналом, направленные на достижение экономического и социального эффекта, позволили определить изменение отдельных показателей.

В результате проведенных мероприятий, позволяющих повысить материальное стимулирование, а, следовательно, заработную плату на основе введения элемента грейдов в выплатах стимулирующего характера, а также доплат за совмещение должностей позволит увеличить показатели выручки и эффективности использования персонала. Для оценки эффективности проведенных мероприятий следует воспользоваться показателями, представленными В.М. Масловой [16, с. 304] (таблица 13).

Таблица 13 – Эффективность мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменение	
			+ / -	%
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	1 156,57	1 292,23	135,66	11,73
Затраты на материальное стимулирование на 1 рабочего, тыс. руб.	82,64	89,22	6,58	7,95
Коэффициент опережения	-	-	-	1,48

В результате проведения данного блока мероприятий отмечается рост показателя выручки на одного работника на 136,66 т. р. (11,73 %), а также затрат на материальное стимулирование на одного работника - на 6,58 тыс., коэффициента опережения - на 2,06. Показатель выше единицы, что позволяет сделать вывод об эффективности проведенных мероприятий в рамках повышения материального стимулирования рабочих.

В результате применения элемента системы геймификации повысится заинтересованность работников в повышении уровня образования.

По результатам оценки процесса обучения сотрудников в 2022 г., по существующей в организации системы обучения, в среднем на одного работника ООО «Союз» затрачивало 57 100 р.

- обучение по программам повышения квалификации, объемом 72 ч. – 43 200 р.;
- проезд в г. Оренбург - $1\ 100 \times 2 = 2\ 200$ р.;
- плата за проживание в гостинице работников профсоюзных организаций в г. Оренбурге – $800 \times 9 = 7\ 200$ р.;
- суточные – $500 \times 9 = 4\ 500$ р.

При обучении сотрудников в количестве 12 человек затраты составляют – 685 200 р.

При использовании наставничества и ротации, опытному сотруднику предлагается надбавка в размере 15% от его заработной платы за одного стажера или 25 % за двух стажеров (Приложение Б).

Размер заработной платы рабочего в организации определяется средним уровнем заработной платы по региону и составляет 36 900 р., следовательно, средний размер надбавки составит 3 163 р. $(36\,900 / 21 \times 9) \times 0,2$).

Если в среднем в организации обучается 12 человек, то затраты составят в месяц 37 956 р.

Следовательно, при использовании рекомендованных мероприятий, направленных на использование при обучении практико-ориентированного подхода экономия составит 647 244 р. (94,46 %) (таблица 14).

Таблица 14 – Эффективность от мероприятий по организации системы обучения в ООО «Союз»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Экономия	
			+ / -	%
Затраты на обучение, руб.	685 200	37 956	-647 244	-94,46

Для повышения эффективности вхождения нового работника в производственный процесс, а также для работников, сменивших род деятельности в организации рекомендовано совершенствование программы по адаптации работника.

Анализируя деятельность организации при реализации программы адаптации, следует сделать вывод, что новый работник или работник, выполняющий новые должностные обязанности течение рабочего имеет потери от 10 % до 12 % от рабочего времени. Срок адаптации работника относительно новых профессиональных или организационных условий труда определяется от одного до полутора месяцев.

Поэтому при проведении совершенствования программы адаптации,

возможно, получить экономию времени, используя формулу:

$$\text{Эрв} = \text{Сад} \times \text{Чад} \times \text{Пвр}, \quad (2)$$

где Сад - адаптационный срок, дни;

Чад - численность работников в периоде адаптации, чел.;

Пвр - потери времени в период адаптации, %.

Следовательно, экономия рабочего времени в результате существующей программы адаптации в ООО «Союз» для вновь принятых работников составляет 295 дня ($45 \times 54 \times 0,12$).

В результате применения мероприятий по совершенствованию программы адаптации работников, проходивших адаптацию по другим причинам (работники, сменившие функциональные обязанности, вновь назначенные руководители, работники, вернувшиеся к рабочему месту после длительного перерыва) экономия рабочего времени составит 113 дня ($45 \times 21 \times 0,12$).

В целом с учетом применения усовершенствованной программы адаптации экономия рабочего времени составит 405 дней ($45 \times 75 \times 0,12$) (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет экономии рабочего времени в результате совершенствования программы адаптации

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Экономия	
			+ / -	%
Экономия рабочего времени, дни	295	405	113	39,29

Эффективность проведенного мероприятия по адаптации отразится на изменении показателя условного высвобождения численности, что, возможно, рассчитать по формуле:

$$Чв = \frac{Эрв}{Вэ}, \quad (3)$$

где Вэ - эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, дни.

Так как эффективный фонд рабочего времени в 2022 г. в организации составил 247 дней, то условное высвобождение численности работника в результате существующей программы адаптации в ООО «Союз» для вновь принятых работников составляет 1,19 (295 / 247).

В результате применения мероприятий по совершенствованию программы адаптации работников, проходивших адаптацию по другим причинам (работники, сменившие функциональные обязанности, вновь назначенные руководители, работники, вернувшиеся к рабочему месту после длительного перерыва) высвобождение численности работника составит 0,46 (113 / 247).

В целом с учетом применения усовершенствованной программы адаптации высвобождение численности работника составит 1,64 (405 / 247) (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет экономии от условного высвобожденных работников в результате совершенствования программы адаптации

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Экономия	
			+ / -	%
Условное высвобождение работника, чел.	1,19	1,64	0,45	37,82

Эффективность проведенного мероприятия по адаптации отразится на изменении показателя себестоимости за счет экономии по фонду оплаты труда, что, возможно, рассчитать по формуле:

$$C = ЗП \times Ч \times Кзп, \quad (4)$$

где Зп – среднегодовой размер заработной платы одного работника, руб.;

Кзп – коэффициент начислений на заработную плату.

Так как средний размер заработной платы в 2022 г. в организации составил 36 890 р., районный коэффициент в Оренбургском регионе составляет 15 %, то сокращение себестоимости за счет экономии по фонду оплаты труда в результате существующей программы адаптации в ООО «Союз» для вновь принятых работников составляет 50 484 р. ($36\,890 \times 1,19 \times 1,15$).

В результате применения мероприятий по совершенствованию программы адаптации работников, проходивших адаптацию по другим причинам (работники, сменившие функциональные обязанности, вновь назначенные руководители, работники, вернувшиеся к рабочему месту после длительного перерыва) высвобождение численности работника составит 19 515 ($36\,890 \times 0,46 \times 1,15$).

В целом с учетом применения усовершенствованной программы адаптации снижение себестоимости составит 69 575 ($36\,890 \times 1,64 \times 1,15$) (таблица 17).

Таблица 17 – Расчет снижения себестоимости за счет экономии по ФОТ в результате совершенствования программы адаптации

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменение	
			+ / -	%
Снижение себестоимости за счет экономии по ФОТ, руб.	50 484	69 575	19 515	37,82

Эффективность проведенного мероприятия по адаптации отразится на изменении показателя условного высвобождения численности и снижения себестоимости за счет экономии по фонду оплаты труда.

По результатам проведенных расчетов эффективности от рекомендованных мероприятий, позволяющих повысить эффективность стратегии управления персоналом, следует обобщить результаты их реализации (таблица 18).

Таблица 18 – Результаты проведенных мероприятий с целью совершенствования стратегии управления персоналом

Мероприятие	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Реструктуризация системы управления персоналом	Увеличение результативности стратегии управления персоналом. Упрочение производственной дисциплины. Повышение доходности	Повышение социально-психологического климата в коллективе, стабильность развития организации, повышение уровня преданности и удовлетворенности работой
Повышение материального стимулирования	Рост благосостояния рабочих, снижение текучести кадров, рост производительности труда, заинтересованности в повышении образования и профессионализме	Стабилизация эмоционального фона, сокращение конфликтных ситуаций, рост коммуникативности
Совершенствование подходов к обучению персонала	Повышение конкурентоспособности специалиста, повышение эффективности использования ресурсного потенциала, результатов финансовой деятельности	Рост уровня профессиональной подготовки, заинтересованности в продвижении по карьерной лестнице
Совершенствование системы адаптации	Систематизация процесса онбординга, улучшение значений экономических и финансовых показателей, режим экономии ресурсов	Повышение стрессоустойчивости, доверительных отношений, коммуникабельности

Следовательно, в результате проведения комплекса мероприятий, направленных на совершенствование стратегии управления персоналом ООО «Союз» предложены экономически обоснованные программы с учетом улучшения системы обучения и повышения квалификации работников,

адаптации молодых работников, оптимизации материального стимулирования, внедрение в процесс принятия решений компетентных сотрудников ООО «Союз».

Выводы по разделу 3:

– с целью совершенствования системы управления персоналом рекомендуется разработать новую структуру управления персоналом – отдел кадров и отдел стратегического менеджмента (специалист по мотивации персонала и специалист по оценке профессионального развития);

– специалисту по мотивации персонала рекомендуется усовершенствовать материальное стимулирование. Для этого в стимулирующие выплаты включить элемент системы грейдов, а также доплат за совмещение должностей, что позволит увеличить показатели выручки и эффективности использования персонала;

– специалисту по оценке профессионального развития и переподготовке рекомендуется с одной стороны усовершенствовать систему обучения персонала, используя практико-ориентированный подход, с другой, усовершенствовать систему адаптации, что позволит увеличить численность высвободившихся работников и понизить себестоимость за счет экономии по фонду оплаты труда.

Заключение

Стратегии управления персоналом организации – это ориентированная на действия практическая и административная работа, включающая стратегическое и финансовое планирование, формирование необходимых мотивационных установок и внутренних условий, способствующих достижению поставленных целей. Учитывая, что реализация всех остальных стратегий организации, так или иначе, связана с персоналом, необходимо признать, что стратегия управления персоналом в этом смысле становится ключевой.

В качестве объекта исследования в бакалаврской работе выступило ООО «Союз».

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику ООО «Союз», следует сделать вывод, что организационно-управленческая структура является линейно-функциональной, то есть каждый орган управления специализируется на выполнение определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных и обеспечивающих функций.

Финансовая деятельность ООО «Союз» характеризуется положительными результатами прибыли, однако следует указать, что конечный финансовый результат деятельности организации имеет отрицательную динамику, что указывает на снижение эффективности использования финансовых ресурсов.

Показатели использования рабочей силы демонстрируют положительную динамику. Эффективность использования труда в последний год показывает рост в 4,15 % в 2021-2022 г.

Эффективность использования основного и оборотного капитала указывает на ее уменьшение, что демонстрируется сокращением результативности показателей фондоотдачи и оборачиваемости активов.

В итоге рентабельность производства в исследуемом периоде снизилась на 1 %.

Следовательно, анализ основных показателей деятельности организации показал, что ее деятельность следует признать эффективной, хотя ее уровень снижается.

Стратегия управления персоналом ООО «Союз» с позиции жизненного цикла определяется этапом роста с учетом завоевания дополнительных рыночных сегментов, характеризуется следующими особенностями: долгосрочность характера, взаимосвязь с действующей стратегией организации, необходимость изменений в стратегии управления персоналом.

Для обоснования существующих проблем на основе SWOT-анализа сделан вывод, что стратегия управления персоналом ООО «Союз» должна быть скорректирована с учетом улучшения системы обучения и повышения квалификации работников, адаптации молодых работников, оптимизации материального стимулирования, внедрение в процесс принятия решений компетентных сотрудников ООО «Союз».

Следовательно, в результате проведения комплекса мероприятий, направленных на совершенствование стратегии управления персоналом ООО «Союз» предложены мероприятия и экономически обоснованные программы:

- с целью совершенствования системы управления персоналом рекомендуется разработать новую структуру управления персоналом – отдел кадров и отдел стратегического менеджмента (специалист по мотивации персонала и специалист по оценке профессионального развития);

- специалисту по мотивации персонала рекомендуется усовершенствовать материальное стимулирование. Для этого в стимулирующие выплаты включить элемент системы грейдов, а также доплат за совмещение должностей, что позволит увеличить показатели выручки и эффективности использования персонала;

– специалисту по оценке профессионального развития и переподготовке рекомендуется с одной стороны усовершенствовать систему обучения персонала, используя практико-ориентированный подход, с другой, усовершенствовать систему адаптации, что позволит увеличить численность высвободившихся работников и понизить себестоимость за счет экономии по фонду оплаты труда.

В результате проведения мероприятий и реализации экономически обоснованных программ стратегия управления персоналом в ООО «Союз» позволит обеспечить и достижение социального эффекта, который проявляется в повышении социально-психологического климата в коллективе, уровня преданности и удовлетворенности работой, в росте уровня профессиональной подготовки, заинтересованности в продвижении по карьерной лестнице.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Беседина О. И., Зновенко Д.И., Малахова Е.В. Инновационные методы в кадровой политике // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. №1(19). С. 3-10.
2. Веснин В.Р., Отварухина Н.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 2023. 336 с.
3. Гончарова Н.В. Дайнеко В., Зайцева Е.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учеб. пособие. Екатеринбург: Урал. ун-т, 2021 162 с.
4. Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 270 с.
5. Горина М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15-22.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК) [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.11.1994 (в ред. 26.10.2021) // Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.02.2023)
7. Исаева О.М., Припорова, Е.А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2023. 179 с.
8. Кабанов А.Я. Дуракова И.Б., Кибанова, Л.Н. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 360 с.
9. Климов Н.А., Чиркова Л.Л. Стратегическое управление персоналом в организациях // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №2. С. 54-59.
10. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 12.12.1993 (ред.01.07.2020) Консультант плюс:

справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.03.2023)

11. Курсова О.А. Правовое регулирование управления персоналом: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2020. 414 с.

12. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник. М.: Юрайт, 2021. 202 с.

13. Ловчева М.В., Галкина Е.Н., Гурова Е.В. Управление персоналом: теория и практика: учеб. пособие. М.: РГ-Пресс, 2021. 78 с.

14. Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 232 с.

15. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2021. 191 с.

16. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 431 с.

17. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. М.: Русайнс, 2020. 144 с.

18. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник. М.: Юрайт, 2022. 424 с.

19. О внесении изменения в статью 1 Федерального закона О минимальном размере оплаты труда и о приостановлении действия ее отдельных положений [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 19.12.2022 № 522-ФЗ (ред. от 14.12.2022). Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.03.2023)

20. О коммерческой тайне [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ (ред. 14.07.2022) Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.03.2023)

21. О персональных данных [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. 14.07.2022) Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.03.2023)

22. Об утверждении профессионального стандарта Специалист по управлению персоналом [Электронный ресурс]: Приказ от 9 марта 2022 г. № 109н Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 13.03.2023)

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

24. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью Союз [Электронный ресурс] // URL: <https://www.list-org.com/>

25. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2021. 280 с.

26. Семенова В.В. Кошель И.С., Мазур В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие. М.: Дашков и К, 2020. 84 с.

27. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. 720 с.

28. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК). [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197 (ред. от 01.03.2023). Консультант плюс: справочно-правовая система URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.02.2023)

29. Управление персоналом: учебник и практикум; под ред. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2021. 498 с.

30. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум; под ред. О.А. Лапшовой. М.: Юрайт, 2020. 406 с.

31. Управление человеческими ресурсами: учебник; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. М.: Юрайт, 2023. 467 с.

32. Чернышева Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации). М.: ИНФРА-М, 2021. 421 с.

Приложение А

Показатели эффективности использования персонала

Таблица А.1 – Методика расчета показателей эффективности использования персонала организации

Показатель	Значение	Расчет
Обобщенные показатели эффективности		
Производительность труда (выработка)	Показывает результативность использования труда как фактора производства	Объем реализованной продукции / Среднее количество работников
Трудоемкость продукции	Обратный показателю производительности труда	Среднее количество работников / Объем реализованной продукции
Производительность единицы персонала	Показывает вклад каждого работника в реализацию продукции	Выручка / Среднее количество работников
Рентабельность персонала	Показывает эффективность использования труда – количество чистой прибыли на одного работника	Прибыль чистая / Среднее количество работников
Рентабельность затрат на развитие персонала	Показывает эффективность использования труда	Прибыль чистая / затраты на развитие персонала
Показатели движения рабочей силы		
Коэффициент оборота по приему работников	Показывает долю принятых работников относительно списочного состава	Количество принятых работников / среднее количество сотрудников
Коэффициент оборота по выбытию работников	Показывает долю выбывших работников относительно списочного состава	Количество выбывших работников / среднее количество сотрудников
Коэффициент текучести кадров	Показывает долю уволившихся работников (по собственной инициативе или инициативе организации) относительно списочного состава	Количество уволившихся работников / среднее количество сотрудников
Коэффициент постоянства кадров	Показывает долю постоянных работников относительно списочного состава	Количество постоянных работников / среднее количество сотрудников
Коэффициент замещения	Если коэффициент >1 , то происходит возмещение рабочей силы и создание новых рабочих мест.	Число работников, уволенных по всем причинам / среднее количество сотрудников

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность

Бухгалтерский баланс

за 2022 г.

Организация: ООО «Союз»

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид деятельности Производство земельных работ

Организационно-правовая форма / форма собственности:
ООО / частная

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес): 461040, Оренбургская область,
город Бузулук, Промышленная, 1

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата	31.12.2022
по ОКПО	99867336
ИНН	5603018695
по ОКВЭД	43.12.3
по ОКОПФ / ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.3.	Основные средства	1150	395 128	246 306	125 820
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.7.	Финансовые вложения	1170			
4.19.	Отложенные налоговые активы	1180			
4.3.1.	Прочие внеоборотные активы	1190	6 638	6 432	3 881
	Итого по разделу I	1100	401 766	252 738	129 701
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.5.	Запасы	1210	75 479	43 049	23 398
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	153	3 074
4.6.	Дебиторская задолженность	1230	44 887	40 713	10 237
4.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 350	50	0
4.8.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 722	31 746	970
4.9.	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	129 438	115 711	37 679
	БАЛАНС	1600	531 204	368 449	167 380

Продолжение Приложения Б

Пояснение	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
4.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
4.11.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
4.12.	Резервный капитал	1360	-	-	-
4.13.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 110	5 017	4 578
	Итого по разделу III	1300	5 120	5 027	4 588
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1410	-	-	-
4.19.	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4.16.	Заемные средства	1510	101 591	134 580	23 157
4.17.	Кредиторская задолженность	1520	424 493	228 842	139 635
4.18.	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	526 084	363 422	162 792
	БАЛАНС	1700	531 204	368 449	167 380

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 2021 г.

Организация: ООО «Союз»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Производство земляных работ
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
 ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды
Дата	0710001
по ОКПО	31.12.2021
ИНН	99867336
по ОКВЭД	5603018695
по ОКОПФ /	43.12.3
ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
4.22.	Выручка	2110	372025	371381
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(371476)	(367617)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	549	3764
4.23.	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	549	3764
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
4.24.	Прочие доходы	2340		
4.24.	Прочие расходы	2350		
	Прибыль (убыток) до налогообложения	110 369	549	3764
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(-)	(-)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(2 501)		
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	88 384	549	3764

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 2022 г.

Организация: ООО «Союз»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид деятельности Производство земляных работ
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
 ООО / частная
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды
Дата	0710001
по ОКПО	31.12.2022
ИНН	99867336
по ОКВЭД	5603018695
по ОКОПФ /	43.12.3
ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
4.22.	Выручка	2110	390921	372025
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(374144)	(371476)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	16777	549
4.23.	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	16777	549
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
4.24.	Прочие доходы	2340	16	
4.24.	Прочие расходы	2350	(16677)	(-)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	116	549
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(23)	(-)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	93	549