

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)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадровой политики организации

Обучающийся

П.Ю. Андреева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Тема: Совершенствование кадровой политики организации.

**Актуальность исследования.** Современные условия ведения бизнеса требуют от предприятий высокой адаптивности к изменяющейся внешней среде, что делает кадровую политику важнейшим элементом управления. Эффективная кадровая политика способствует достижению стратегических целей компании, формированию стабильного трудового коллектива и повышению конкурентоспособности предприятия. ООО «Мальвина», как предприятие в сфере общественного питания, остро нуждается в совершенствовании кадровой политики для обеспечения устойчивого развития и повышения производительности труда.

**Объект исследования – ООО «Мальвина».**

**Предмет исследования – особенности формирования, реализации и совершенствования кадровой политики предприятия с учётом современных тенденций управления человеческими ресурсами.**

**Цель исследования – анализ кадровой политики ООО «Мальвина» и разработка рекомендаций по её совершенствованию для повышения эффективности управления персоналом и достижения стратегических целей предприятия.**

**Задачи исследования:**

- рассмотреть теоретические основы совершенствования кадровой политики организации;
- провести анализ особенностей кадровой политики на примере предприятия ООО «Мальвина»;
- разработать пути совершенствования кадровой политики ООО «Мальвина» и рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования кадровой политики организации .....	7
1.1 Социально-экономическая сущность, понятие, структура и факторы развития кадровой политики организации .....	7
1.2 Сравнительная характеристика моделей кадровой политики.....	13
1.3 Совершенствование кадровой политики организации .....	20
2 Особенности кадровой политики на примере предприятия ООО «Мальвина».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ кадровой политики организации.....	32
3 Пути совершенствования кадровой политики ООО «Мальвина» .....	49
3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики .....	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	56
Заключение .....	64
Список используемой литературы .....	68
Приложение А Штатное расписание ООО «Мальвина».....	71
Приложение Б Должностная инструкция .....	72
Приложение В Бухгалтерский баланс ООО «Мальвина».....	74
Приложение Г Отчёт о финансовых результатах ООО «Мальвина» .....	75

## **Введение**

**Актуальность исследования.** Современные условия ведения бизнеса требуют от предприятий высокой адаптивности к изменяющейся внешней среде, что делает кадровую политику важнейшим элементом управления. Эффективная кадровая политика способствует достижению стратегических целей компании, формированию стабильного трудового коллектива и повышению конкурентоспособности предприятия. ООО «Мальвина», как динамично развивающаяся компания в сфере общественного питания, нуждается в совершенствовании своей кадровой политики для обеспечения устойчивого роста и повышения производительности труда.

Развитие системы управления персоналом, внедрение эффективных методов мотивации, профессионального обучения и планирования карьеры сотрудников – все это актуальные вопросы, требующие исследования. Внедрение современных подходов к управлению человеческими ресурсами позволит снизить уровень текучести кадров, повысить мотивацию персонала и увеличить производительность труда.

**Объект исследования – кадровая политика ООО «Мальвина».**

**Предмет исследования – особенности формирования, реализации и совершенствования кадровой политики предприятия с учетом современных тенденций управления человеческими ресурсами.**

Цель исследования – анализ кадровой политики ООО «Мальвина» и разработка рекомендаций по её совершенствованию для повышения эффективности управления персоналом и достижения стратегических целей предприятия.

**Задачи исследования:**

- рассмотреть теоретические основы совершенствования кадровой политики организации;
- провести анализ особенностей кадровой политики на примере предприятия ООО «Мальвина»;

- разработать пути совершенствования кадровой политики ООО «Мальвина» и рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, теории организации, мотивации труда, стратегического управления и экономики труда. В работе использованы исследования А.Я. Кибанова, В.М. Масловой, Г.Г. Вуковича, а также другие современные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Методологическая основа исследования включает методы системного анализа, сравнительного анализа, экспертных оценок, а также статистические и экономические методы для оценки эффективности кадровых мероприятий.

**Методы исследования.** В ходе исследования применялись следующие методы:

- анализ и синтез научных источников по кадровой политике;
- сравнительный анализ существующих моделей управления персоналом;
- SWOT-анализ кадровой политики ООО «Мальвина»;
- методы экономического анализа (расчет рентабельности инвестиций в персонал, оценка срока окупаемости мероприятий);
- анкетирование и интервьюирование сотрудников для выявления проблемных зон кадровой политики.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных подходов к формированию и совершенствованию кадровой политики в предприятиях общественного питания. Разработанные рекомендации могут быть использованы для дальнейшего изучения вопросов управления персоналом и стратегического планирования кадровой политики.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных мероприятий для повышения эффективности управления персоналом ООО «Мальвина». Внедрение разработанных рекомендаций позволит снизить текучесть кадров, повысить мотивацию

сотрудников, улучшить систему обучения персонала, что в конечном итоге приведет к росту экономических показателей компании.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст работы изложен на 54 страницах, включает 10 рисунков, 7 таблиц.

В первом разделе рассмотрены основные понятия, принципы и подходы к кадровой политике, проведен обзор современных моделей управления персоналом. Анализируются существующие методы мотивации сотрудников, планирования карьеры и профессионального развития. Также рассмотрены зарубежный и отечественный опыт управления кадрами.

Второй раздел содержит организационно-экономическую характеристику предприятия, анализирует существующую кадровую структуру и систему управления персоналом. Проведен SWOT-анализ кадровой политики, выявлены ключевые проблемы: высокая текучесть кадров, недостаточная мотивация сотрудников, отсутствие системного подхода к обучению персонала.

В третьем разделе разработаны мероприятия по улучшению кадровой политики: внедрение новых методов мотивации, повышение квалификации сотрудников, совершенствование системы оплаты труда, цифровизация HR-процессов. Оценена экономическая эффективность предложенных мер, проведен расчет ROI и срока окупаемости инвестиций в персонал.

# **1 Теоретические основы совершенствования кадровой политики организации**

## **1.1 Социально-экономическая сущность, понятие, структура и факторы развития кадровой политики организации**

Кадровый потенциал любой организации является ключевым фактором, определяющим её конкурентоспособность и эффективность.

Кадровый потенциал – это совокупность количественных и качественных характеристик персонала организации, отражающих его способность к эффективной трудовой деятельности и достижению стратегических целей предприятия. Он включает в себя: численность работников; уровень их профессиональной подготовки и квалификации; трудовой опыт; личностные качества; способность к обучению, адаптации и инновационной деятельности [14, с. 54].

С позиции управленческой теории кадровый потенциал рассматривается как внутренний ресурс, от которого зависит конкурентоспособность компании, её адаптивность и устойчивость в условиях меняющейся внешней среды. Эффективное использование кадрового потенциала достигается через планирование, мотивацию, обучение и развитие персонала.

Для достижения оптимальных результатов при решении различных управленческих задач необходимо грамотно выстроить работу с персоналом. Именно для этого разрабатывается и реализуется кадровая политика, представляющая собой совокупность норм, принципов, целей и стратегий, направленных на управление человеческими ресурсами компании.

Четко сформулированная кадровая политика позволяет эффективно регулировать процессы найма, адаптации, мотивации и профессионального развития сотрудников. Она выступает основой для формирования системы управления персоналом, способствующей повышению производительности труда и достижению стратегических целей организации.

Несмотря на значимость данного понятия, в экономическом словаре отсутствует его однозначное определение. Это может свидетельствовать как о сложности выделения единого, четкого и лаконичного термина, так и о множественности подходов к трактовке кадровой политики среди исследователей. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на определение кадровой политики различны.

В таблице 1 приведены основные подходы российских исследователей к пониманию данного термина.

Таблица 1 – Точки зрения российских ученых на понятия кадровой политики

Автор	Определение
А.Я. Кибанов	«Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом» [6, с. 124].
Г.С. Сактаганова	Кадровая политика – это комплексная система, включающая нормы и принципы, регулирующие взаимоотношения работников в организации, а также инструменты управления персоналом. Её основная задача – формирование квалифицированного, продуктивного и сплочённого коллектива, способного эффективно выполнять поставленные задачи и достигать стратегических целей компании [19, с. 53].
В.М. Маслова	«Кадровая политика – это система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив» [13, с. 55].
Г.Г. Вукович	«Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия» [3, с. 36].
Н.Н. Козак	«Основная цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса между обновлением и сохранением численного и качественного состава персонала. Этот процесс должен соответствовать потребностям организации, требованиям законодательства и ситуации на рынке труда. Проще говоря, кадровая политика должна способствовать созданию профессионально подготовленного и надёжного персонала, ориентированного на развитие компании и самореализацию» [9, с. 39].

«Для достижения заявленных целей кадровая политика направлена на решение ряда ключевых задач:

- соблюдение положений о профессиональных союзах, правил внутреннего трудового распорядка и других нормативных документов, регламентирующих трудовые отношения;
- формирование и поддержание эффективных трудовых коллективов;
- разработка методов подбора, подготовки и повышения квалификации персонала, а также механизмов мотивации и вознаграждения сотрудников;
- оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых подразделений компании;
- создание действенной системы мотивации персонала;
- организация процессов обучения и профессионального роста специалистов и руководителей;
- развитие корпоративной культуры, укрепление деловых отношений внутри компании» [1, с. 124].

В зависимости от специфики организации цели и задачи кадровой политики могут варьироваться. Однако они всегда должны соответствовать требованиям трудового законодательства и учитывать стратегические приоритеты компании.

Развитие и реализация кадровой политики зависят от множества факторов, которые условно делятся на внешние и внутренние.

«Внешние факторы представляют собой обстоятельства, на которые организация не может оказывать непосредственного влияния, но обязана учитывать при планировании потребностей в трудовых ресурсах. К ним относятся:

- состояние рынка труда (демографические тенденции, образовательная политика, взаимодействие с профсоюзами);
- уровень экономического развития;

- достижения науки и техники, влияющие на квалификационные требования к персоналу;
- государственная политика в сфере трудового законодательства, охраны труда и социальных гарантий.

Внутренние факторы включают аспекты, находящиеся под контролем самой организации. Среди них:

- цели и стратегия предприятия, определяющие направления кадровой политики;
- финансовые ресурсы компании, влияющие на возможности найма, обучения и мотивации сотрудников;
- стиль руководства и корпоративная культура, формирующие атмосферу внутри коллектива;
- наличие кадрового резерва и возможности для профессионального роста сотрудников» [7, с. 208].

Эффективное управление персоналом требует применения различных механизмов кадровой политики. Они направлены на достижение стратегических задач организации путём привлечения, развития и удержания компетентных специалистов.

«Основные инструменты кадровой политики включают:

- конкурсные процедуры – используются при подборе персонала для обеспечения прозрачности и объективности найма;
- аттестация сотрудников – позволяет оценить их компетенции и уровень профессионализма;
- системы профессиональной подготовки и повышения квалификации – способствуют развитию сотрудников и их адаптации к изменениям в управленческих процессах;
- мотивационные программы – включают материальные и нематериальные стимулы, направленные на повышение продуктивности и вовлечённости работников;

- корпоративная культура и внутренние коммуникации – создают благоприятные условия для сотрудничества и командной работы» [8, с. 100].

Кадровая политика играет ключевую роль в обеспечении стабильности и успешного развития любой организации. Её реализация предполагает комплексный подход, включающий стратегическое планирование, управление персоналом и учёт влияющих факторов [2]. Грамотно выстроенная кадровая политика позволяет компании не только привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, но и создавать условия для их профессионального и личностного роста, что, в свою очередь, способствует достижению долгосрочных корпоративных целей.

В структуре кадровой политики можно выделить два ключевых аспекта: функциональный и организационный.

«Функциональный аспект включает следующие элементы:

- определение стратегии кадрового управления;
- планирование потребности в персонале с учётом текущего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка сотрудников;
- повышение квалификации персонала;
- организация трудовой деятельности;
- разработка и внедрение системы расчёта заработной платы и социальных пакетов» [1, с. 204].

Организационный аспект кадровой политики охватывает всех сотрудников компании, а также структурные подразделения, ответственные за управление кадрами.

**Основные элементы кадровой политики.**

Определение стратегии управления кадрами. «Каждая организация формирует кадровую политику в соответствии со своими стратегическими целями и задачами. Определение стратегии кадрового управления включает выбор методов и инструментов, позволяющих эффективно решать

поставленные задачи» [21, с. 112].

«Анализ внутренней кадровой политики охватывает:

- оценку текущего кадрового состава;
- изучение производственных, организационных и финансовых аспектов деятельности;
- анализ движения сотрудников (найм, обучение, продвижение, мотивация)» [4, с. 132].

Реализация кадровой политики предполагает использование различных стратегий, направленных на формирование эффективной команды, поддержание работоспособности сотрудников и оптимизацию кадрового потенциала» [5, с. 113].

**Планирование потребности в персонале.** При планировании кадрового состава необходимо учитывать не только количественные, но и качественные характеристики сотрудников. Важными параметрами являются уровень удовлетворённости персонала, условия труда, соответствие занимаемой должности, а также психологическая и физическая устойчивость работников.

**Привлечение, отбор и оценка кадров.** Процесс подбора персонала играет решающую роль в обеспечении эффективной работы компании. Современные методы отбора включают конкурсные процедуры, тестирование, интервью и анализ резюме. Оценка сотрудников проводится с целью выявления их соответствия требованиям компании и оптимального распределения кадровых ресурсов.

**Повышение квалификации сотрудников.** Обучение и развитие персонала – важный элемент кадровой политики. Оно включает:

- адаптацию новых сотрудников;
- повышение квалификации при назначении на новую должность;
- обучение в случае недостаточного качества выполнения обязанностей;
- подготовку руководителей для повышения управленческих компетенций;

- переподготовку персонала при изменении стратегий и технологий компании.

Организация трудовой деятельности. Правильная организация труда направлена на упорядочение и координацию деятельности работников, что позволяет достигать наибольшей эффективности в работе.

Разработка и внедрение политики оплаты труда. «Оптимальная система оплаты труда является важным элементом кадровой политики. Она включает в себя как фиксированные выплаты, так и систему бонусов, премий и социальных пакетов, обеспечивающих материальную и нематериальную мотивацию сотрудников» [12, с. 162].

Функции кадровой политики:

- организационная – управление процессами кадрового планирования и распределения задач;
- мотивационная – разработка систем стимулирования сотрудников;
- планирующая – формирование кадровых стратегий и тактики управления персоналом;
- контрольная – мониторинг и оценка эффективности кадровых решений [11, с. 112].

Таким образом, кадровая политика организации – это стратегически ориентированная система принципов, целей, методов и процедур, определяющих подходы к управлению персоналом, направленная на эффективное формирование, использование и развитие трудового потенциала в соответствии с общими целями организации.

Следовательно, кадровая политика служит основой для управления человеческими ресурсами и представляет собой модель взаимодействия работодателя и сотрудников, обеспечивающую устойчивое развитие организации и создание эффективной системы мотивации и адаптации персонала.

## 1.2 Сравнительная характеристика моделей кадровой политики

«Выделяют четыре основных видов (моделей) кадровой политики, различающихся по степени влияния на кадровые процессы:

- пассивная политика – ориентирована на устранение уже возникших негативных последствий в кадровой сфере без предварительного анализа и планирования;
- активная политика – предполагает разработку антикризисных программ, мониторинг кадровой ситуации и оперативное реагирование на проблемы;
- превентивная политика – основана на прогнозировании возможных изменений и потребностей в персонале, однако не всегда обладает инструментами для непосредственного влияния на ситуацию;
- реактивная политика – включает меры по контролю за причинами кризисных ситуаций и минимизации их последствий» [20, с. 71]

Для того чтобы провести сравнительный анализ моделей кадровой политики, необходимо рассмотреть каждую из них отдельно, выделяя ключевые характеристики, преимущества и недостатки.

Открытая модель кадровой политики. «Данная модель характеризуется высокой степенью взаимодействия с внешней средой, гибкостью и готовностью к быстрому реагированию на изменения в экономике, законодательстве и социальной сфере» [16, с. 317]. Организация, использующая открытую кадровую политику, активно сотрудничает с внешними партнёрами, что способствует обмену знаниями, опыту и технологиями, а также расширению кадрового резерва за счёт привлечения специалистов со стороны.

«Основное преимущество данной модели заключается в её адаптивности и устойчивости к изменениям, что особенно важно в условиях быстро меняющихся рыночных реалий. Открытая кадровая политика способствует расширению возможностей организации, привлечению талантливых кадров и внедрению инновационных методов управления персоналом» [21, с. 114].

Однако у данной модели есть и недостатки. Например, высокая конкуренция за квалифицированные кадры может привести к необходимости значительных затрат на привлечение и удержание специалистов. Кроме того, активное взаимодействие с внешней средой требует наличия гибких управленческих механизмов, что не всегда возможно в крупных и бюрократически сложных организациях.

**Закрытая модель кадровой политики.** Основная характеристика данной модели заключается в минимальном взаимодействии организации с внешней средой. Кадровый состав формируется преимущественно из внутренних сотрудников, а внешние кандидаты привлекаются крайне редко.

Преимуществом такой политики является высокий уровень корпоративной культуры и сплочённости коллектива. Сотрудники, работающие в компании длительное время, лучше адаптированы к внутренним требованиям и стандартам, что способствует стабильности и минимизации рисков, связанных с текучестью кадров.

Недостатком закрытой модели кадровой политики является её низкая гибкость и слабая адаптация к изменяющимся условиям. Организации, придерживающиеся данного подхода, могут сталкиваться с проблемами при поиске узкопрофильных специалистов, а также с дефицитом свежих идей и инновационных решений.

**Реактивная модель кадровой политики.** Реактивная кадровая политика направлена на анализ и устранение проблем, возникающих в процессе деятельности организации. Главной её характеристикой является способность к оперативному реагированию на кризисные ситуации, кадровые риски и изменения во внешней среде.

Преимущество данной модели заключается в её способности быстро адаптироваться к изменениям, выявлять и устранять недостатки кадровой системы. Организация, использующая реактивную кадровую политику, активно анализирует ошибки прошлого и разрабатывает стратегию по минимизации будущих рисков.

Однако у данной модели есть и слабые стороны. Поскольку основное внимание уделяется решению уже возникших проблем, недостаточное внимание может быть направлено на планирование и прогнозирование кадровых процессов. Это может привести к тому, что организация будет действовать в режиме постоянного реагирования, а не стратегического развития.

Активная модель кадровой политики. Данная модель отличается целенаправленным подходом к управлению персоналом, ориентированным не только на прогнозирование и планирование, но и на немедленное внедрение инструментов и методов кадровой работы. Ключевыми преимуществами активной модели являются её стратегическая направленность и высокая управленческая эффективность. Компания анализирует влияние внутренних и внешних факторов, адаптируется к изменениям и использует современные технологии для развития кадрового потенциала. Основной недостаток активной кадровой политики – это сложность её реализации в организациях с консервативной системой управления. Требуется значительное количество ресурсов, компетентные специалисты в области HR и гибкость руководства.

Пассивная модель кадровой политики. Пассивная кадровая политика предполагает минимальное вмешательство в процессы управления персоналом. Руководство не предпринимает активных действий для привлечения, мотивации и развития сотрудников, оставляя кадровые вопросы без должного контроля.

Основной недостаток этой модели заключается в отсутствии системного подхода к управлению персоналом. Компания может столкнуться с проблемами текучести кадров, снижением уровня мотивации сотрудников и недостаточной конкурентоспособностью на рынке труда.

Однако в некоторых ситуациях пассивная кадровая политика может быть оправданной. Например, если организация работает в условиях стабильного спроса и не испытывает необходимости в частых изменениях кадрового состава, применение такой модели может снизить управленческую

нагрузку и сократить затраты на HR-процессы.

Превентивная модель кадровой политики. Превентивная кадровая политика ориентирована на будущее. Она включает в себя долгосрочное планирование, прогнозирование потребностей в кадрах и разработку стратегии управления персоналом с учётом возможных изменений во внешней среде.

Ключевым преимуществом этой модели является её стратегическая направленность. Организация заранее разрабатывает сценарии реагирования на возможные кадровые проблемы, формирует резерв сотрудников, создаёт программы обучения и повышения квалификации.

Однако превентивная кадровая политика требует значительных инвестиций в HR-аналитику и управление человеческими ресурсами. Её применение эффективно в крупных компаниях и холдингах, которые ориентированы на долгосрочное развитие.

Каждая модель кадровой политики обладает своими преимуществами и недостатками. Выбор конкретной стратегии зависит от целей, ресурсов и специфики деятельности организации. В современных условиях наибольшую актуальность приобретают открытые, активные и превентивные модели, которые обеспечивают гибкость, адаптивность и стратегическое развитие.

Для эффективного управления персоналом компании нередко комбинируют различные модели кадровой политики, адаптируя их под конкретные условия. Такой комплексный подход позволяет учитывать влияние внутренних и внешних факторов, минимизировать кадровые риски и повышать конкурентоспособность организации. При выборе кадровой политики руководство компании должно учитывать цели, ресурсы и характер управлеченческих задач.

Типы кадровой политики по уровню открытости:

- открытая кадровая политика – предполагает, что на все вакансии, от низших до руководящих должностей, могут претендовать кандидаты как изнутри, так и извне организации. Недостатки: высокая

конкуренция, сложности в карьерном росте сотрудников, поскольку на ключевые позиции могут назначаться внешние специалисты;

- закрытая кадровая политика – ограничивает доступ внешних кандидатов, продвижение происходит за счёт внутренних кадров. Недостатки: возможный дефицит специалистов, необходимость дополнительной мотивации сотрудников, недостаток новых идей. Закрытая политика способствует сплочённости коллектива и снижает сроки адаптации новых работников, однако требует особого внимания к кадровой мотивации и обновлению управленческих стратегий.

«Субъектами кадровой политики выступают:

- система управления персоналом, включая руководителей всех уровней;
- кадровая служба, реализующая основные кадровые процессы.

Основные принципы кадровой политики:

- персонал рассматривается как стратегический ресурс организации;
- расходы на персонал воспринимаются как долгосрочные инвестиции;
- корпоративная культура играет ключевую роль в формировании кадрового состава;
- управление персоналом базируется на экономических и социально-психологических методах;
- трудовые отношения строятся на соблюдении законодательства и профессиональном развитии сотрудников» [17, с. 34].

На рисунке 1 в виде схемы отображены основные принципы кадровой политики.

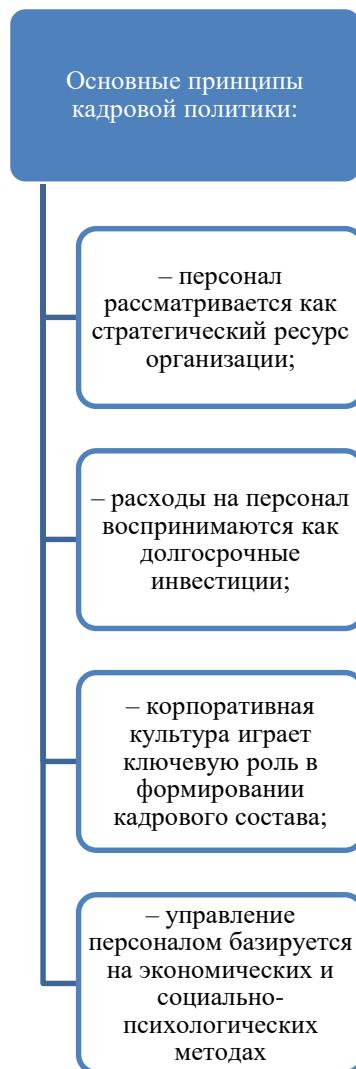


Рисунок 1 – Принципы кадровой политики

Кадровая политика представляет собой центральный элемент управления персоналом, определяя стратегию работы с кадрами и обеспечивая реализацию управленческих решений. Она должна быть ориентирована не только на достижение производственных целей, но и на развитие каждого сотрудника, создание эффективных условий труда и вовлечение персонала в процессы управления компанией. Грамотная кадровая политика обеспечивает устойчивость организации, её конкурентные преимущества и адаптацию к изменяющимся условиям рынка труда и экономики.

### **1.3 Совершенствование кадровой политики организации**

На протяжении всего развития предпринимательства методы работы с персоналом совершенствовались параллельно с ростом самих организаций. Руководители всегда стремились привлекать работников, способных эффективно решать задачи бизнеса, и эта задача остаётся актуальной. Со временем стало очевидным, что необходима систематизация управления персоналом – от найма до карьерного роста. Введение структурированных механизмов подбора, развития и удержания квалифицированных кадров значительно повысило отдачу от трудовой деятельности.

Как подчёркивают специалисты, для успешной работы любой организации важно не только грамотно распределять человеческие ресурсы, но и создавать условия для их профессионального и личностного роста. Тем не менее, в современной российской практике по-прежнему наблюдаются разрывы между кадровым потенциалом и его реальным применением. Это указывает на слабые места в процессе отбора, введения в должность и удержания сотрудников, а значит, требует модернизации существующих управленческих подходов [19].

Ключевые векторы улучшения HR-стратегии:

- совершенствование процедур найма и отбора. Для повышения эффективности подбора персонала организациям необходимо учитывать не только уровень профессионализма кандидатов, но и их психологическую совместимость с коллективом, адаптивность к корпоративной культуре и готовность к командной работе. Внедрение многоступенчатой оценки соискателей, включающей кейс-задания, психологическое тестирование и ситуационные собеседования, способствует снижению риска кадровых ошибок и уменьшает текучесть;
- повышение эффективности мотивационных механизмов и оценки труда. Результативность кадровой стратегии напрямую связана с

прозрачными критериями оценки персонала. Современные методы мотивации включают: определение чётких целей и показателей результативности (KPI); регулярный мониторинг достижений сотрудников; использование финансовых (премии, надбавки) и нефинансовых стимулов (гибкий график, признание в коллективе); создание благоприятной среды для роста и развития карьеры [18];

- развитие компетенций через обучение и повышение квалификации. Учитывая стремительные изменения в экономике и технологиях, работодатели всё чаще инвестируют в развитие сотрудников. Это может быть реализовано через внутренние образовательные платформы, тренинговые программы, курсы повышения квалификации и наставничество. Такой подход не только укрепляет кадровый потенциал, но и способствует формированию корпоративной лояльности;
- программы адаптации и сопровождения новых сотрудников. Период вхождения нового сотрудника в коллектив имеет решающее значение. От того, насколько эффективно организован процесс адаптации, зависит продуктивность и вовлечённость новичка. Включение элементов наставничества, когда опытный сотрудник сопровождает нового коллегу, позволяет ускорить процесс включения в рабочие процессы и способствует снижению уровня стресса при смене места работы;
- формирование системы социальной поддержки. Создание благоприятной рабочей среды включает в себя гибкость графика, доступ к медицинскому обслуживанию, организацию корпоративных мероприятий и поддержку психоэмоционального состояния коллектива. Это создаёт атмосферу доверия, снижает напряжённость и усиливает приверженность сотрудников миссии компании.

Специфика и трансформация кадровой политики в России.

На протяжении XX века кадровые процессы в России определялись жёсткими государственными рамками. Особенно это проявлялось в советский период, когда распределение трудовых ресурсов осуществлялось централизованно. Однако с переходом к рыночным отношениям в 1990-е годы организациям пришлось самостоятельно выстраивать внутренние HR-системы, что привело к появлению новых форм работы с персоналом.

Сегодня российские компании всё активнее используют международные практики в управлении персоналом. Основное внимание уделяется индивидуализации подходов, внедрению цифровых решений и развитию систем оценки компетенций. В то же время сохраняются такие сложности, как дефицит профессиональных кадров, устаревшие модели мотивации и недостаточный уровень подготовки работников.

Одним из ключевых направлений развития становится реформа системы образования и сертификации квалификаций. Обновление образовательных программ и развитие стандартов профессиональной подготовки позволяют предприятиям получить доступ к более квалифицированной рабочей силе [5, с. 115]. Практические шаги по совершенствованию управления кадрами отражены на рисунке 2.

Совершенствование кадровой политики – это сложный, но необходимый процесс, напрямую влияющий на устойчивость и конкурентоспособность компаний. Грамотное управление персоналом позволяет минимизировать текучесть, повысить мотивацию и вовлечённость, а также создать фундамент для устойчивого развития.

Финансирование образовательных программ – открытие собственных учебных центров, сотрудничество с профильными вузами и колледжами, внедрение внутренних курсов и стажировок.



Модернизация системы мотивации – использование гибких схем оплаты, карьерных треков, нематериального поощрения (признание, участие в проектах).



Внедрение современных HR-технологий – использование специализированного ПО для анализа данных о персонале, автоматизация процессов подбора и аттестации.



Формирование благоприятной рабочей среды – мероприятия по улучшению условий труда, создание зон отдыха, программы психологической поддержки.

Рисунок 2 – Совершенствование управления кадрами

В современных реалиях кадровая стратегия должна быть гибкой, комплексной и ориентированной на долгосрочные цели. Только при условии эффективного взаимодействия всех компонентов HR-системы предприятие сможет успешно адаптироваться к вызовам рынка и обеспечить стабильный рост, опираясь на человеческий капитал как ключевой ресурс.

## **2 Особенности кадровой политики на примере предприятия ООО «Мальвина»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Мальвина» – динамично развивающееся предприятие, осуществляющее деятельность в сфере производства и реализации продукции общественного питания. Организация успешно работает на региональном рынке, предлагая качественные решения в области питания для различных категорий клиентов.

Полное наименование компании – Общество с ограниченной ответственностью «Мальвина». Сокращённое наименование – ООО «Мальвина». Дата государственной регистрации – 8 сентября 1998 года. Основные реквизиты предприятия: ОГРН – 1036301035033, ИНН – 6322020669, КПП – 632101001. Юридический адрес: 445004, Самарская область, город Тольятти, проезд Шевченко, дом 14. Контактные данные: телефон – +7 (8482) 33-44-55, адрес электронной почты – [info@malvina-tlt.ru](mailto:info@malvina-tlt.ru).

Основное направление деятельности организации связано с производством и поставкой широкого ассортимента продукции общественного питания, включая как готовые блюда, так и полуфабрикаты. Компания активно сотрудничает с различными категориями потребителей, включая учреждения, организации и частных клиентов.

Деятельность предприятия охватывает следующие аспекты:

- производство полуфабрикатов и готовых блюд;
- поставка продукции в учреждения образования, здравоохранения, а также иные организации;
- обслуживание корпоративных заказов, включая поставки для предприятий и офисов;
- разработка индивидуальных рационов и программ питания для клиентов с учётом их потребностей;

- организация и проведение кейтеринговых мероприятий.

ООО «Мальвина» демонстрирует устойчивые показатели финансовой деятельности и положительную динамику роста. Эффективное управление, продуманная маркетинговая стратегия и ориентация на потребности клиентов позволяют предприятию сохранять конкурентные позиции и расширять присутствие на рынке.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.

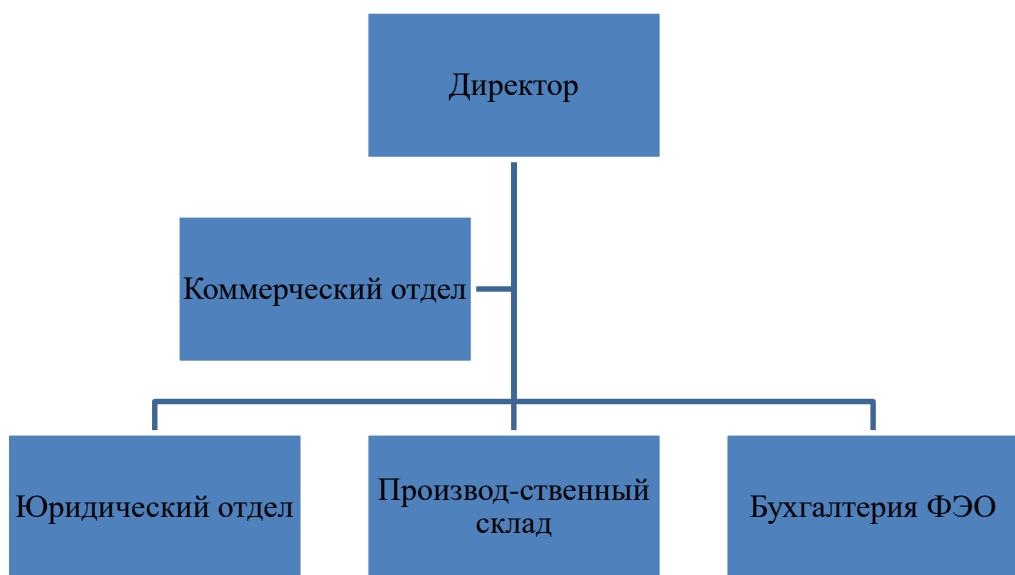


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Мальвина» [15]

Организационная структура предприятия включает несколько ключевых подразделений, каждое из которых играет важную роль в обеспечении стабильной и эффективной работы компании.

В ООО «Мальвина» присутствует чёткая вертикаль подчинённости: директор управляет основными функциональными подразделениями (коммерческий отдел, юридический отдел, бухгалтерия, производственный склад). Каждое подразделение отвечает за свой круг задач и подчиняется непосредственно директору.

Такой тип построения свидетельствует о том, что в организации применяется линейно-функциональная организационная структура

управления, поскольку есть:

- наличие единоличного руководителя (директора), который принимает ключевые стратегические решения;
- функциональное разделение подразделений по основным видам деятельности;
- отсутствие матричных пересечений или проектных команд, что характерно для более сложных структур;
- простая схема подчинённости, позволяющая чётко распределять ответственность и контролировать выполнение задач.

Руководство осуществляют директор ООО «Мальвина». Он принимает стратегические решения, определяет вектор развития предприятия, контролирует реализацию производственных и коммерческих задач, а также отвечает за организацию слаженной работы всех отделов.

Центральным звеном является производственный склад. В его ведении – полный цикл изготовления продукции: от приёмки и подготовки сырья до контроля качества готовых блюд. Работники отдела следят за соблюдением технологических норм, разрабатывают новые рецептуры, внедряют современные производственные технологии и обеспечивают санитарную безопасность на всех этапах. От эффективности их работы напрямую зависит качество выпускаемой продукции и репутация предприятия на рынке.

Реализация продукции и взаимодействие с заказчиками осуществляется через коммерческий отдел. Он анализирует рыночную ситуацию, выявляет потенциальных клиентов, заключает договоры и сопровождает выполнение заказов. Особое внимание уделяется логистике: своевременная доставка продукции – один из факторов лояльности заказчиков.

Финансовые вопросы решаются в бухгалтерии ФЭО. Она ведёт учет операций, начисляет заработную плату, контролирует налоговые отчисления и составляет отчетность. Кроме того, бухгалтерия совместно с коммерческим отделом участвует в формировании ценовой политики и контролирует выполнение финансовых условий договоров.

Коммерческий отдел сосредоточен на продажах и взаимодействии с клиентами. Его функции включают привлечение новых партнёров, поддержание контактов с постоянными заказчиками, составление коммерческих предложений и участие в переговорах. Также он анализирует рыночную ситуацию и определяет перспективные направления сбыта. В сотрудничестве с бухгалтерией отдел разрабатывает ценовую политику и отслеживает выполнение финансовых обязательств. Главная цель – увеличение объёмов продаж и повышение уровня удовлетворённости клиентов (Приложение В, таблица В.1, Приложение Г, таблица Г.1).

Юридический отдел занимается правовым обеспечением деятельности организации, защитой её интересов и соблюдением законодательства, что включает в себя правовой анализ документов, сопровождение сделок, ведение претензионной и исковой работы, а также консультации сотрудников по правовым вопросам. Основная цель – минимизация юридических рисков и обеспечение соответствия деятельности компании требованиям закона.

В таблице 2 представлены организационно-экономические показатели ООО «Мальвина» 2021-2023 гг.

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели ООО «Мальвина» 2021-2023 гг. [15]

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм (2022–2021), (+/–)	Темп прироста, % (2022–2021)	Абс. изм (2023–2022), (+/–)	Темп прироста, % (2023–2022)
1 Выручка, тыс. руб.	5802	2131	9944	–3671	–63,27	7813	366,64
2 Себестоимость продаж, тыс. руб.	5338	1868	5707	–3470	–651	3839	205,51
3 Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	464	263	4237	–201	–43,32	3974	15113
4 Управленческие расходы, тыс. руб.	580,2	213,1	994,4	–367,1	–63,27	781,3	366,64

## Продолжение таблицы 2

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм (2022–2021), (+/–)	Темп прироста, % (2022–2021)	Абс. изм (2023–2022), (+/–)	Темп прироста, % (2023–2022)
5 Коммерческие расходы, тыс. руб.	464,16	170,48	795,52	–293,68	–63,27	625,04	366,64
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	464	263	4237	–201	–43,32	3974	15113
7 Чистая прибыль, тыс. руб.	331	121	3858	–210	–63,44	3737	3088,43
8 Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	—	0	—
9 Оборотные активы, тыс. руб.	527	535	5509	8	1,52	4974	929,72
10 Численность ППП, чел.	30	30	30	0	0	0	0
11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	11000	12600	14000	1600	14,55	1400	11,11
12 Производительность труда работающего, тыс. руб.	15,47	8,77	141,23	–6,7	–43,31	132,46	1510,38
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	91,7	105	116,7	13,33	14,54	11,67	11,11
14 Фондоотдача	5802	2131	9944	–3671	–63,27	7813	366,64
15 Оборачиваемость активов, раз	11,01	3,98	1,81	–7,03	–63,85	–2,17	–54,52
16 Рентабельность продаж, %	8	12,34	47,11	4,34	54,25	34,77	281,77
17 Рентабельность производства, %	7,64	14,07	74,23	6,43	84,16	60,16	427,58
18 Затраты на рубль выручки, %	110	87,7	60,5	–4,35	–3,95	–30,29	–28,66

На рисунке 4 представлена динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Мальвина» 2021-2023 гг. [15]

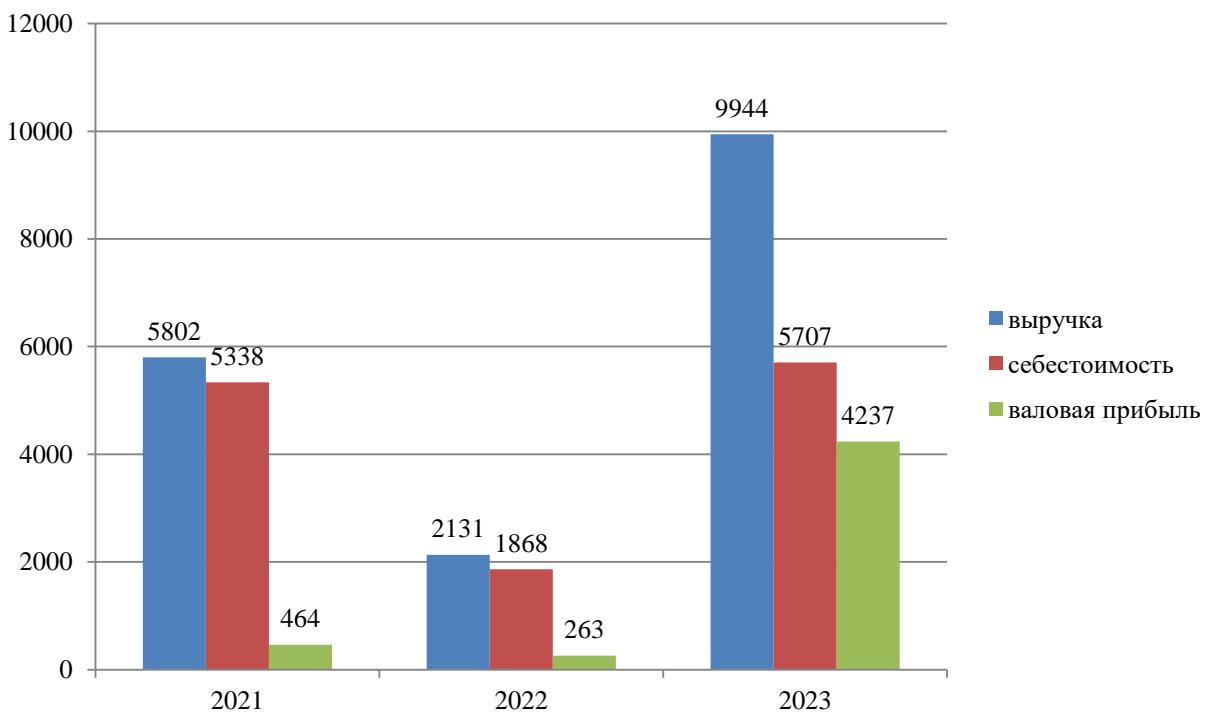


Рисунок 4 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли  
ООО «Мальвина» 2021-2023 гг., тыс. руб. [15]

В течение рассматриваемого периода деятельность ООО «Мальвина» характеризуется неоднозначной, но в целом позитивной динамикой. На фоне общего спада в 2022 году, затронувшего большинство ключевых финансовых показателей, 2023 год стал для компании периодом активного восстановления, сопровождаемого многократным увеличением основных экономических величин.

Так, в 2022 году произошло значительное снижение доходов – объём выручки упал на 63,3% относительно уровня 2021 года. Однако уже в следующем году организация продемонстрировала внушительный рост выручки на 366,6%, достигнув почти 10 миллионов рублей. Подобный скачок может быть обусловлен проведением реструктуризации, корректировкой бизнес-модели или завершением внутреннего кризисного этапа.

Себестоимость реализации также изменилась в соответствии с колебаниями выручки, но её темп роста оказался более сдержаным. Это привело к существенному увеличению валовой прибыли: с 263 тыс. руб. в 2022

году до 4237 тыс. руб. в 2023 году. Возможным фактором стала оптимизация поставок, улучшение условий закупок и внедрение более эффективной ценовой политики.

Несмотря на падение объёмов продаж в 2022 году, предприятие не только сохранило объёмы фонда оплаты труда, но и нарастило их до 12,6 млн рублей, что сопровождалось ростом средней заработной платы до 420 тыс. руб. в годовом выражении. В 2023 году общий ФОТ составил уже 14 млн рублей.

Резкий рост производительности труда в 2023 году – с 8,77 тыс. руб. до 141,23 тыс. руб. на одного сотрудника – свидетельствует о заметном росте операционной эффективности. Основной причиной стало значительное увеличение прибыли от основной деятельности.

Коммерческие и управленческие расходы были приняты условно в размере 8 % и 10 % от выручки соответственно, что в абсолютном выражении в 2023 году составило 795,52 тыс. руб. и 994,4 тыс. руб. Эти траты возросли пропорционально общему росту оборота, сохраняя при этом стабильную долю в структуре затрат, что говорит о рациональной политике управления издержками.

Показатель рентабельности продаж в 2023 году составил 47,11 %, а рентабельность производственной деятельности – 74,23 %. Это значительно превышает уровень 2021 года, когда соответствующие значения составляли 8,0 % и 7,64 %. Таким образом, можно говорить о формировании высокомаржинального направления бизнеса и эффективной операционной модели.

Оборачиваемость активов продемонстрировала снижение с 11,01 оборота в 2021 году до 1,81 оборота в 2023 году. Это может быть связано с резким увеличением суммы активов, особенно в части оборотных. Рост данных показателей может быть обусловлен увеличением дебиторской задолженности, накоплением нереализованных запасов или увеличением денежных остатков на счетах. Указанные изменения требуют

дополнительного анализа в рамках оценки ликвидности предприятия или пояснительной записки к балансу.

Затраты на каждый заработанный рубль выручки за три года сократились с 103,38 % до 42,59 % (в уточнённой таблице данный показатель может быть ещё ниже после поправок), что указывает на существенное повышение уровня управленческой эффективности.

С 2021 по 2023 год компания направила 30 миллионов рублей на обновление и развитие производственных мощностей. Ключевыми направлениями инвестиций стали:

- закупка современного оборудования;
- внедрение автоматизированных технологий;
- освоение новых видов продукции;
- улучшение условий труда и повышение уровня производственной безопасности.

Финансовые вложения направлены на техническое переоснащение производственных линий, оптимизацию логистической инфраструктуры и улучшение условий работы персонала.

Экономические показатели предприятия указывают на уверенный рост и устойчивость. Компания продолжает вкладывать средства в инновации, улучшает условия труда, активизирует ассортиментную политику и укрепляет финансовые позиции. Ключевые векторы будущего развития включают:

- расширение клиентской аудитории и освоение новых сегментов рынка;
- наращивание производственного потенциала;
- внедрение цифровых решений для управления производственными и управленческими процессами;
- реализацию обучающих и развивающих программ для сотрудников.

Инвестиционная активность ООО «Мальвина» выражается в обновлении производственных мощностей, закупке современного

оборудования и улучшении условий занятости. Основные деловые партнёры предприятия – крупные организации общественного питания и учреждения муниципального сектора.

Организация уделяет особое внимание экологическим аспектам: внедряются технологии энергосбережения, минимизируются производственные отходы, а сырьё закупается исключительно у сертифицированных поставщиков.

Таким образом, предприятие демонстрирует способность к стабильному развитию даже в условиях нестабильности. 2022 год стал проверкой на прочность, а 2023 – годом восстановления и закрепления позиций.

Несмотря на положительные финансовые результаты, рекомендуется провести детальный анализ динамики оборачиваемости активов и структуры текущих запасов, а также актуализировать подход к формированию фонда оплаты труда в соответствии с реальными показателями производительности.

ООО «Мальвина» продолжает укреплять свои рыночные позиции, демонстрируя устойчивый рост и надёжность ключевых показателей.

## **2.2 Анализ кадровой политики организации**

Кадровая политика, реализуемая в ООО «Мальвина», выступает стратегически важным инструментом, напрямую влияющим на стабильность и результативность деятельности предприятия.

На 2024 год численность персонала составляет 30 человек. Распределение по подразделениям следующее:

- 20 работников задействованы в производстве;
- 6 – в коммерческом отделе;
- 2 – в юридическом отделе;
- 2 – в бухгалтерии.

Такая пропорция указывает на сбалансированность между управленческой, инженерно-технической и производственной составляющей

кадровой системы. Однако сохраняется потенциал для корректировки – например, возможно снижение доли административного персонала при одновременном усилении производственного звена за счёт повышения квалификации и внедрения внутрикорпоративного обучения.

Рассмотренная структура позволяет сделать вывод о том, что основное кадровое ядро предприятия формируют рабочие и специалисты, что соответствует характеру деятельности компании, ориентированной на производственные процессы и выполнение заказов.

Компания придерживается принципов социальной ответственности. Она создаёт благоприятные условия труда, поощряет развитие сотрудников, поддерживает атмосферу доверия и уважения. Такая политика способствует формированию сильной корпоративной культуры и снижает текучесть кадров. В ООО «Мальвина» сложилась двусторонняя модель ответственности: сотрудники проявляют лояльность и остаются в компании на продолжительный срок, а руководство, в свою очередь, обеспечивает достойные условия труда и поддержку профессионального роста.

Организационная структура управления персоналом представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура управления персоналом ООО «Мальвина» [15]

Данная структура управления персоналом демонстрирует преемственность и чёткое распределение функций на всех уровнях – от руководителя предприятия до исполнителей в структурных подразделениях. Она способствует формированию устойчивой кадровой политики, основанной на стратегическом подходе и тесном взаимодействии между директором и

линейными руководителями.

Ключевая роль в формировании и реализации кадровой стратегии принадлежит директору. Именно он разрабатывает основные положения кадровой политики и далее обеспечивает их реализацию через руководителей подразделений. Такая последовательность обеспечивает не только формальную трансляцию решений, но и их адаптацию под особенности каждого отдела, что делает политику более жизнеспособной и гибкой.

Представленная модель управления персоналом отличается системностью. Она предполагает неразрывную связь между стратегическим управлением и повседневной практикой работы с персоналом. Подобный подход широко распространён в корпоративной практике и подтверждает свою эффективность в условиях постоянных изменений внутренней и внешней среды.

В то же время уникальность подхода, реализованного в ООО «Мальвина», заключается в активной роли первого руководителя. Стратегическое видение директора оказывает непосредственное влияние на ключевые элементы кадровой политики.

Среди них – система оплаты труда, методы материального и нематериального стимулирования, подходы к оценке и развитию персонала. Благодаря этому управление кадрами в компании приобретает не только профессиональную направленность, но и отражает особенности корпоративной культуры.

Целью кадровой стратегии предприятия является:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами в соответствии с задачами стратегического развития;
- создание благоприятной среды для повышения уровня жизни и профессиональной самореализации сотрудников;
- повышение конкурентных преимуществ за счёт развития человеческого капитала;
- формирование устойчивого положения компании и персонала на

рынке труда.

Для реализации кадровой стратегии разработаны и внедрены следующие документы:

- положение о кадровой политике;
- система оценки трудового потенциала;
- регламент планирования и ротации кадров;
- программа профессионального развития;
- документ о формировании кадрового резерва;
- политика мотивации и стимулирования;
- организационная структура предприятия;
- положения о подразделениях;
- штатное расписание (Приложение А, таблица А,1);
- должностные регламенты (Приложение Б).

Выполнение кадровых мероприятий обеспечивается совместными усилиями руководства и самих сотрудников, участвующих в программах развития.

Основные принципы управления персоналом включают:

- выстраивание партнёрских отношений между сотрудниками и администрацией на основе взаимного уважения;
- опора на развитие профессиональных и личностных качеств работников как основу прогресса компании;
- поддержка в обучении, участии в отраслевых мероприятиях и стажировках;
- ценность квалифицированных специалистов и содействие их карьерному продвижению;
- приём молодых кадров с последующей адаптацией и обучением;
- укрепление командного духа;
- обеспечение согласованной командной работы;
- признание вклада каждого работника в общий успех;

- открытость стратегической информации внутри коллектива;
- развитие самодисциплины и компетентности персонала;
- стимулирование инициативности и вовлеченности в улучшение деятельности;
- справедливая и прозрачная система оплаты;
- забота о благополучии и здоровье персонала;
- соблюдение законодательства в трудовых отношениях;
- ориентация на высокое качество обслуживания клиентов.

Целевые программы кадровой стратегии охватывают:

- анализ трудового потенциала (оценка текущего кадрового состава, уровня квалификации, взаимодействия в рабочих процессах и оптимальности структуры);
- управление кадровыми перемещениями (подбор персонала, наставничество, развитие внутренних и внешних кадровых резервов);
- повышение квалификации (обучение, участие в форумах и конференциях, адаптационные программы);
- мотивацию и стимулирование (материальные и нематериальные формы вознаграждения, бонусные схемы);
- развитие кадрового резерва (идентификация перспективных сотрудников, их подготовка к управленческим функциям, планирование карьерного роста).

Кадровая политика ООО «Мальвина» нацелена на построение сплочённой и профессиональной команды, способной обеспечивать высокий уровень качества товаров и услуг. На основе анализа установлено, что существующая кадровая система охватывает широкий спектр регламентирующих документов, однако имеются отдельные слабые места, требующие корректировки и повышения эффективности.

На рисунке 6 представлены основные затруднения, выявленные в

кадровой политике ООО «Мальвина».

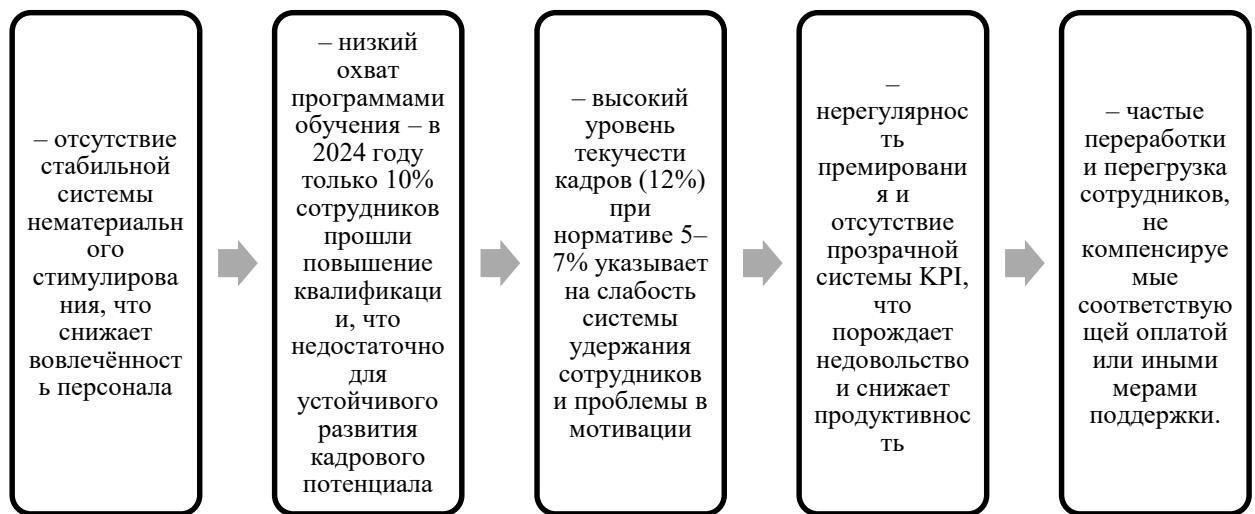


Рисунок 6 – Основные проблемы, выявленные в кадровой политике  
ООО «Мальвина»

Анализ текущего состояния кадровой политики предприятия демонстрирует необходимость её обновления с учётом современных реалий и новых приоритетов внутреннего развития. Современные изменения в рыночной среде, рост конкуренции и требования к гибкости бизнес-процессов диктуют потребность в системной трансформации подходов к управлению персоналом. В первую очередь, необходимо усилить работу в следующих направлениях:

- расширение спектра обучающих мероприятий для работников;
- внедрение продуманной системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные элементы;
- цифровизация процессов управления кадрами, включая автоматизацию документооборота и внедрение систем HR-аналитики.

Рекомендуемые меры:

Следует разработать и внедрить систему премирования, учитывающую не только производственные показатели, но и вовлеченность сотрудников в

корпоративную жизнь. Также требуется полноценная программа нематериального стимулирования, направленная на повышение лояльности и устойчивости коллектива:

- а) сфера обучения и развития кадрового потенциала;
- б) по итогам 2024 года курсы повышения квалификации прошли лишь 10% сотрудников. Данный показатель свидетельствует о недостаточной активности предприятия в сфере развития персонала. Причиной этого является ограниченное финансирование образовательных программ и отсутствие единой политики в этой области;
- в) для повышения уровня квалификации работников и роста их профессиональной результативности рекомендуется увеличить объёмы инвестиций в обучение, ввести систему регулярных тренингов и внутреннего наставничества, а также поощрять участие в профильных мероприятиях и конференциях;
- г) социально-психологический климат в коллективе. На основе внутренних опросов установлено следующее распределение удовлетворённости трудовыми условиями среди персонала:
  - 1) 70% работников выразили полную удовлетворённость;
  - 2) 20% оценили условия труда как частично приемлемые;
  - 3) 10% сообщили о неудовлетворённости.

Указанные данные свидетельствуют о необходимости комплексных мер по улучшению атмосферы внутри коллектива. В качестве приоритетных задач можно выделить развитие внутренних коммуникаций, повышение прозрачности управленческих решений и усиление корпоративной идентичности. Следует организовать мероприятия, направленные на укрепление командного взаимодействия, формирование позитивного микроклимата и устранение конфликтных точек внутри коллектива.

Таким образом, стратегическая кадровая политика ООО «Мальвина» ориентирована на построение современной и гибкой системы управления

персоналом, которая способствует долгосрочному развитию компании. Основное внимание уделяется формированию устойчивой кадровой базы, способной оперативно реагировать на вызовы и способствовать росту эффективности производственной деятельности.

Применение программ профессионального обучения, развитие мотивационных инструментов, а также внедрение механизмов кадрового планирования позволяет компании:

- поддерживать высокий уровень профессионализма работников;
- своевременно адаптировать персонал под изменяющиеся задачи бизнеса;
- обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество за счёт эффективного использования человеческого капитала.

Таким образом, модернизация кадровой системы становится неотъемлемой частью общего курса предприятия на устойчивое развитие, повышение качества управления и укрепление позиций на рынке.

С целью выявления внутренних резервов и потенциальных угроз в системе управления персоналом ООО «Мальвина» был проведён SWOT-анализ. Этот инструмент позволяет объективно оценить сильные и слабые стороны кадровой политики, а также зафиксировать внешние возможности и угрозы, оказывающие влияние на функционирование предприятия в кадровой сфере. Результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ планирования кадровой политики ООО «Мальвина» [15]

Наименование	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1 Удержание штата за счет улучшения системы мотивации; 2 Совершенствование механизма планирования переменной части заработной платы; 3 Оптимизация дополнительных затрат.	1 Высокая нагрузка на персонал; 2 Недостаточный уровень мотивации сотрудников; 3 Снижение производительности труда.

### Продолжение таблицы 3

Наименование	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	1 Повышение привлекательности компании за счет улучшенной системы материального стимулирования; 2 Оптимизация планирования затрат на персонал; 3 Разработка справедливой системы оплаты труда.	1 Неконкурентоспособность системы материального вознаграждения; 2 Высокий уровень увольнений из-за недостаточной оплаты труда и перегрузки; 3 Низкая привлекательность компании для высококвалифицированных специалистов.

К числу ключевых преимуществ кадровой политики ООО «Мальвина» следует отнести чётко структурированную систему мотивации и стабильный уровень трудовой дисциплины. Эти факторы позволяют поддерживать высокую производственную эффективность, а также способствуют укреплению корпоративной культуры, ориентированной на результат.

В то же время проведённый SWOT-анализ выявил ряд потенциальных угроз, связанных с изменениями внешней среды, ограниченными возможностями карьерного роста и необходимостью адаптации к новым технологиям. Эти обстоятельства указывают на потребность в развитии гибких и адаптивных механизмов управления персоналом, способных оперативно реагировать на изменения.

В свете выявленных особенностей особую актуальность приобретает задача по оптимизации затрат на персонал без снижения уровня мотивации и производительности труда

Реализация данной задачи требует комплексного подхода, основанного на анализе текущих издержек, оценке эффективности использования трудовых ресурсов и выявлении резервов повышения экономической результативности.

В таблице 4 представлены возможные направления совершенствования системы управления персоналом и предложены практические меры по снижению кадровых затрат без ущерба для устойчивости производственного процесса и социальной стабильности коллектива.

Таблица 4 – Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Повышение текучести	Рост неудовлетворенности	Жалобы на переработки
Средняя	Увольнение квалифицированных сотрудников	Снижение производительности из-за переработок	Сложности набора новых работников из-за небольших зарплат
Низкая	Увольнение квалифицированных сотрудников	Переманивание сотрудников конкурентами	Снижение квалификации

Одной из наиболее значимых угроз для ООО «Мальвина» остаётся высокая текучесть кадров, особенно среди квалифицированных сотрудников. Потеря опытного персонала приводит к снижению производительности, утрате производственных компетенций, росту затрат на обучение и адаптацию новых работников.

Даже при формальном снижении фонда оплаты труда, такие процессы сопровождаются ухудшением качества продукции и снижением эффективности. Дополнительной проблемной зоной является регулярная переработка сотрудников, не находящая должного отражения в системе материального вознаграждения.

Нагрузки, не компенсируемые соответствующей оплатой или иными формами признания, становятся источником недовольства и снижения мотивации. Это указывает на системные недостатки в планировании затрат на персонал. Фактическим критерием эффективности кадровой политики в данном контексте выступает уровень удовлетворённости работников условиями труда, а также их лояльность к предприятию.

Для повышения устойчивости кадрового состава необходим комплексный подход.

В качестве эффективных инструментов нематериальной мотивации следует использовать:

- гибкие формы организации труда,

- программы внутрифирменного обучения,
- систему признания и поощрения достижений,
- карьерное планирование и участие работников в принятии управленческих решений.

Рекомендуется систематически проводить анализ причин увольнений, а также внедрить опросы удовлетворённости персонала – как минимум дважды в год.

Это позволит оперативно выявлять скрытые источники напряжения и снижать риски текучести.

Особое внимание следует уделить модернизации системы оплаты труда:

- необходимо связать размер вознаграждения с объёмом фактической нагрузки;
- учитывать уровень квалификации;
- обеспечить прозрачность формирования премиальной части – с отказом от субъективных оценок в пользу чётких КПИ и стандартов эффективности.

В рамках оптимизации следует также учитывать следующие проблемы:

- снижение производительности труда как симптом неэффективного распределения ресурсов и слабой мотивации;
- отсутствие формализованного подхода к начислению премий, что делает систему оплаты, зависимой от мнения отдельных руководителей, и подрывает доверие работников.

В результате модернизация кадровой политики ООО «Мальвина» должна быть направлена на устранение выявленных недостатков, усиление мотивации персонала и развитие современных управленческих механизмов, что позволит не только укрепить кадровую устойчивость, но и создать благоприятные условия для долгосрочного стратегического роста.

На рисунке 7 представлены ключевые направления совершенствования кадровой системы ООО «Мальвина».



Рисунок 7 – Ключевые направления совершенствования кадровой системы  
ООО «Мальвина»

Реализация предложенных инициатив обеспечит повышение результативности кадровой политики и формирование устойчивой основы для профессионального и организационного роста. Комплексный подход к улучшению кадровых процессов способствует формированию благоприятной внутренней среды, необходимой для успешной адаптации предприятия к изменениям внешней среды.

Образовательно-квалификационный уровень сотрудников. На момент проведения анализа выявлено следующее распределение персонала по уровню образования:

- 40% работников имеют высшее образование;
- 50% – среднее профессиональное;
- 10% – общее среднее.

Указанные данные подтверждают необходимость активного внедрения программ повышения квалификации, особенно среди специалистов со средним образованием, что позволит выровнять уровень профессиональной подготовки и повысить общую производственную эффективность.

Мотивационные механизмы и структура оплаты труда. На предприятии преобладает фиксированная система оплаты – основной доход работников формируется за счёт должностного оклада. Премиальные начисления не носят

регулярного характера, а механизмы нематериальной мотивации практически не применяются. Это снижает вовлечённость персонала и ослабляет внутреннюю корпоративную культуру. Для повышения заинтересованности сотрудников в результатах труда необходим переход к комбинированной модели стимулирования, включающей как материальные бонусы, так и элементы признания, развития и участия в принятии решений.

В процессе изучения кадрового потенциала предприятия необходимо учитывать не только количественные параметры, но и качественные аспекты, отражающие профессиональную и функциональную структуру персонала. Такой подход позволяет более глубоко оценить эффективность использования трудовых ресурсов и выявить направления для оптимизации штатного состава.

Значительная доля специалистов в кадровом составе ООО «Мальвина» подчёркивает высокую потребность компании в квалифицированных кадрах, обладающих профессиональными компетенциями, необходимыми для выполнения задач, связанных с технологическими операциями, контролем качества продукции и соблюдением производственных стандартов. Эта особенность обусловлена спецификой производственного процесса, требующего точности и ответственности со стороны сотрудников.

В 2023 году общее количество работников предприятия составило 30 человек. Согласно внутреннему учёту, женщины занимали 40% штатных позиций. Доминирующее представительство мужчин в коллективе объясняется характером основной деятельности компании, связанной с техническими операциями и значительными физическими нагрузками.

Однако стоит отметить положительную тенденцию последних лет: всё больше женщин вовлекаются в производственные процессы, занимая не только вспомогательные, но и ключевые должности в структурных подразделениях.

Руководство предприятия предпринимает последовательные шаги, направленные на укрепление принципов равенства и инклюзивности в кадровой политике. К числу таких мер относятся:

- адаптация рабочих мест с учётом потребностей разных категорий сотрудников;
- создание равных условий для профессионального роста независимо от пола;
- внедрение программ обучения, карьерного сопровождения и корпоративного наставничества.

Данный подход способствует раскрытию потенциала всех сотрудников, формированию благоприятной внутренней среды и укреплению устойчивости кадровой системы.

В результате предприятие получает возможность более эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы и формировать команду, соответствующую современным требованиям социальной ответственности и производственной эффективности.

При изучении возрастной структуры кадрового состава ООО «Мальвина» выявлено, что основной трудовой ресурс предприятия сосредоточен в возрастной категории от 25 до 35 лет.

Представители данной группы составляют 60% всего персонала, что указывает на высокую концентрацию работников, находящихся в активной фазе профессиональной деятельности и обладающих определённым опытом в своей сфере.

В то же время, доля сотрудников в возрасте до 25 лет составляет 10%, что свидетельствует о наличии в штате молодых специалистов, находящихся на начальных этапах профессионального становления. Это создаёт потенциал для развития внутренней системы наставничества и адаптационных программ.

Работники старше 35 лет составляют 30% от общего количества персонала, что также отражает присутствие зрелых и опытных сотрудников, обладающих устойчивыми профессиональными навыками и организационным знанием. Графическое представление возрастной структуры персонала отражено на рисунке 8.

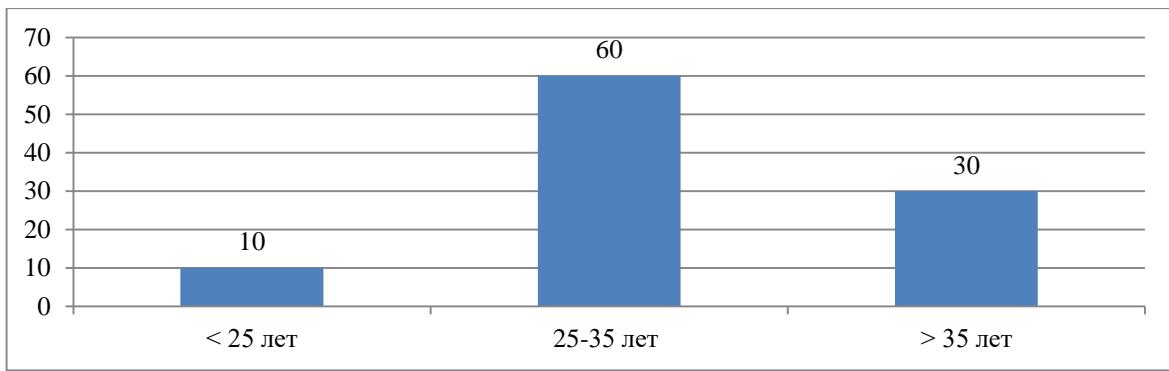


Рисунок 8 – Возрастной состав персонала ООО «Мальвина» в 2023 году, %

Преобладание работников среднего возраста позволяет сделать вывод о сбалансированности между трудовой активностью, накопленным опытом и готовностью к профессиональному развитию. С учётом возрастающей роли молодых специалистов и необходимости сохранения экспертного потенциала старших сотрудников, целесообразно продолжить реализацию программ межпоколенческого обмена, планирования карьерных траекторий и повышения квалификации. Такой подход обеспечит преемственность знаний и устойчивость кадровой политики в долгосрочной перспективе.

Значительная доля сотрудников, находящихся в возрастной категории от 25 до 35 лет, свидетельствует о высокой востребованности специалистов, сочетающих достаточный профессиональный опыт с высокой степенью адаптивности к изменяющимся условиям производственной среды. Именно эта возрастная группа наиболее восприимчива к обучению и готова к освоению новых технологических процессов, что особенно актуально для предприятий с развивающейся производственной базой.

Наличие в штате как молодых работников, так и более возрастных специалистов формирует благоприятную основу для устойчивого функционирования коллектива, обеспечивая баланс между накопленным опытом и инновационным потенциалом. Одним из важнейших индикаторов стабильности трудового коллектива выступает уровень текучести персонала, позволяющий оценить степень удовлетворённости сотрудников условиями

труда и эффективность механизмов их удержания.

Аналитические данные по динамике текучести кадров в ООО «Мальвина» за трёхлетний период отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей текучести персонала в ООО «Мальвина» за 2021–2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Общая численность сотрудников	30	30	30
Принято новых сотрудников	5	6	4
Выбыло сотрудников	5	6	4

Для комплексного понимания текущего состояния кадровой системы предприятия был проведён углублённый анализ основных аспектов управления персоналом. Его результаты представлены в таблице 6, включающей ключевые параметры оценки эффективности HR-функций и внутренней кадровой политики.

Таблица 6 – Оценка системы управления персоналом ООО «Мальвина»

Функция	Реализуется	Частично реализуется	Не реализуется
Планирование персонала	+	-	-
Отбор и найм	+	-	-
Аттестация сотрудников	-	+	-
Обучение и развитие	-	+	-
Мотивация	-	+	-

Проведённый анализ показал, что в целом система подбора и планирования персонала на предприятии функционирует достаточно эффективно. При этом определённые направления кадровой работы, такие как процедуры аттестации и система мотивационного стимулирования, нуждаются в доработке и структурной модернизации.

При этом система управления человеческими ресурсами всё ещё требует модернизации в ряде направлений, прежде всего – в области мотивации, профессионального роста и оценки компетенций сотрудников.

В текущем состоянии кадровая безопасность ООО «Мальвина» может быть оценена как удовлетворительная. Однако для достижения устойчивых

конкурентных преимуществ необходима целенаправленная работа по совершенствованию кадровой политики.

Результаты проведённого анализа позволили выделить как сильные стороны кадровой системы предприятия, так и её слабые звенья. К числу положительных аспектов следует отнести:

- стабильное увеличение численности работников;
- преобладание сотрудников наиболее активного трудоспособного возраста;
- снижение показателей текучести кадров, свидетельствующее о повышении стабильности коллектива.

В то же время выявлены ключевые проблемные зоны:

- превышение уровня текучести по сравнению с нормативными значениями;
- слабая мотивационная база и нерегулярность системы премирования;
- ограниченность возможностей карьерного и профессионального роста;
- недостаточный охват программами повышения квалификации (в 2024 году обучены только 10% сотрудников).

Действующая кадровая стратегия требует актуализации с учётом современных вызовов и стратегических приоритетов развития предприятия.

Основное внимание должно быть направлено на:

- системное внедрение обучающих и развивающих программ;
- построение прозрачной и стимулирующей системы мотивации;
- развитие механизмов аттестации и карьерного планирования.

Комплексный подход к модернизации кадровой политики позволит обеспечить устойчивость кадрового состава, повысить вовлечённость персонала и адаптировать трудовой коллектив к решению стратегических задач, стоящих перед ООО «Мальвина» на современном рынке.

### **3 Пути совершенствования кадровой политики ООО «Мальвина»**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики**

Проведённый анализ кадровой политики ООО «Мальвина» позволил выявить ряд системных и локальных проблем, сдерживающих развитие предприятия, снижающих производственную эффективность и создающих угрозу для стабильности трудового коллектива: повышенный уровень текучести кадров. Одним из наиболее серьёзных показателей, демонстрирующих неустойчивость кадровой системы, является стабильное превышение коэффициента текучести над оптимальными значениями. По данным на 2023 год он составлял более 8%, тогда как для предприятий аналогичного масштаба целевым считается уровень не выше 5–6%. Причины включают:

- отсутствие прозрачной системы карьерного роста;
- неэффективная система адаптации новых работников;
- неудовлетворённость условиями труда и уровнем заработной платы .

Высокая текучесть приводит к постоянным затратам на подбор, введение в должность и обучение новых сотрудников, провоцируя перегрузку оставшегося персонала.

Ограниченностю системы мотивации. Существующий подход к поощрению работников преимущественно базируется на фиксированной части заработной платы, без чёткой привязки к результативности и вкладу в общее дело. Дополнительные выплаты носят нерегулярный и субъективный характер. Отсутствует:

- разработанная система показателей эффективности (KPI);
- персонализированный подход к оценке труда;
- стимулы для профессионального развития и участия в жизни предприятия.

В результате сотрудники не видят связи между усилиями и

вознаграждением, что снижает уровень вовлечённости и порождает эмоциональное выгорание.

Недостаточная активность в области обучения и повышения квалификации. В сфере развития трудового потенциала предприятие демонстрирует низкие показатели: менее 10% сотрудников прошли профессиональное обучение за год. Причины:

- ограниченные финансовые ресурсы, выделяемые на обучение;
- отсутствие регламента организации обучающих мероприятий;
- неразвитость внутренних образовательных инициатив и наставничества.

Такое положение ведёт к снижению конкурентоспособности коллектива, затрудняет освоение новых технологий и удержание перспективных кадров.

Перегрузка сотрудников и слабая компенсация переработок. На основании данных внутренних опросов и отзывов сотрудников установлено, что значительная часть персонала систематически перерабатывает сверх нормы без соответствующего вознаграждения. Это порождает снижение морального климата в коллективе, рост физической и психоэмоциональной усталости, накопление негатива в адрес руководства. Отсутствие механизмов контроля за переработками и гибкого распределения рабочего времени является фактором снижения производительности и роста текучести.

Слабая цифровизация кадровых процессов. Большинство HR-функций в компании до сих пор выполняется вручную, включая:

- ведение табельного учёта;
- оформление отпусков и больничных;
- формирование отчётности и планов.

Это приводит к бюрократической загруженности, росту вероятности ошибок и снижению скорости принятия решений. Кроме того, невозможность быстро анализировать данные по персоналу мешает выстраиванию эффективной кадровой политики на основе аналитики.

Отсутствие кадрового резерва и карьерного планирования. На предприятии отсутствует система стратегического управления человеческим капиталом. Продвижение сотрудников осуществляется бессистемно, в основном по решению руководства, без прозрачных критериев и подготовки. Это формирует:

- ощущение несправедливости у персонала;
- дефицит управленческих кадров при возникновении вакансий;
- утрату ценных сотрудников, не видящих перспектив.

Формирование внутреннего кадрового резерва и системное развитие лидеров остаётся на периферии управленческих приоритетов.

Недостатки в организации условий труда. Осмотр производственных и вспомогательных помещений выявил:

- устаревшее оборудование и недостаточную эргономику рабочих мест;
- нехватку зон отдыха и помещений для приёма пищи;
- слабую вентиляцию и освещение в отдельных зонах.

Это снижает комфорт, увеличивает утомляемость и является фактором риска профессиональных заболеваний.

Психоэмоциональный дисбаланс и нехватка внутренних коммуникаций. Опросы среди персонала показали, что около 10 % работников не удовлетворены психологической атмосферой в коллективе. Причины:

- недостаточная обратная связь от руководства;
- отсутствие механизмов признания и поддержки;
- ограниченность участия работников в принятии решений.

Психологическая нагрузка усиливается отсутствием каналов для высказывания мнений и конструктивного диалога с администрацией.

На рисунке 9 изображены выявленные проблемы кадровой политики ООО «Мальвина».



Рисунок 9 – Выявленные проблемы кадровой политики ООО «Мальвина»

Представленные проблемы указывают на необходимость целенаправленного обновления кадровой политики ООО «Мальвина». Только при условии системного и последовательного реформирования мотивационных механизмов, повышения инвестиционной активности в развитие персонала, цифровизации процессов и гуманизации условий труда можно достичь устойчивого снижения текучести, роста производительности и формирования лояльного трудового коллектива.

Для повышения эффективности кадровой стратегии в ООО «Мальвина» целесообразно внедрение комплексного подхода, предусматривающего развитие компетенций сотрудников всех уровней, совершенствование мотивационных механизмов, улучшение условий труда и цифровизацию HR-

процессов. Ниже представлены конкретные мероприятия, адаптированные к структуре предприятия.

Мероприятие 1. Внедрение системы постоянного профессионального развития сотрудников ООО «Мальвина». В условиях обновления производственных стандартов и повышения требований к персоналу, для ООО «Мальвина» первостепенной задачей становится организация целевой системы обучения:

- для производственных рабочих на территории цеха (внутри предприятия) планируется ежемесячное проведение обязательных инструктажей по обновлённым санитарным нормам, технике безопасности, а также мастер-классов по новым методам термической обработки продукции с участием технолога;
- для линейных специалистов (менеджеров отдела снабжения и сбыта) во внутренних учебных классах предприятия проводится цикл тренингов: по логистике поставок, управлению ассортиментом, ведению деловых переговоров. Периодичность – один раз в квартал. Дополнительно – направляются на онлайн-курсы в образовательной платформе «Академия Ритейла»;
- для административного персонала и руководителей подразделений организуются выездные двухдневные обучающие сессии на базе Самарского института управления РАНХиГС, с последующим закреплением материала в форме кейсов и ролевых деловых игр.

Также вводится внутренний институт наставничества: опытные сотрудники (со стажем от 5 лет) закрепляются за новыми работниками, обеспечивая адаптацию, передачу практического опыта и контроль первых производственных задач. Каждое наставничество завершается внутренней аттестацией.

Мероприятие 2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Мальвина». Для устойчивого функционирования кадровой системы в ООО «Мальвина» предлагаются

конкретные меры:

- для поваров, фасовщиков и кладовщиков вводится система сдельно-премиальной оплаты: при выполнении нормы – базовая ставка, при перевыполнении – бонус до 30%;
- для операторов и специалистов по заказам вводится КРІ-мотивация: показатели скорости обработки заявок, отсутствие брака, работа без возвратов;
- введён Ежемесячный конкурс «Лучший сотрудник месяца» по каждому отделу. Победителям – денежная премия (5000 руб.), диплом, доска почёта;
- расширяется социальный пакет: для всех сотрудников – оформление добровольного медицинского страхования (ДМС), для работников с детьми – компенсация части стоимости школьной формы и питания; для работников старше 50 лет – включение ежегодной диспансеризации за счёт предприятия;
- разрабатываются индивидуальные планы карьерного развития для каждого специалиста, начиная со второго года работы: участие в конкурсах на повышение, обучение, включение в кадровый резерв.

Мероприятие 3. Улучшение условий труда и производственной среды на рабочих местах в ООО «Мальвина»:

- во всех производственных помещениях (цех, фасовочная зона, зона упаковки) проводится модернизация оборудования: устанавливаются вытяжные системы, новая санитарная плитка, моечные станции с регуляторами температуры воды;
- для женщин-работников производственной линии – введён регламент по снижению нагрузки (через каждые 2 часа – 15-минутный перерыв); оборудованы комнаты отдыха с кулерами и медицинскими креслами;
- вводится гибкий график для бухгалтеров и работников ИТ-отдела: по

согласованию допускается частичная занятость и работа из дома (до 2 дней в неделю);

- проводятся ежемесячные встречи коллектива с директором предприятия, где обсуждаются проблемы, предложения и инициативы – с последующим оформлением протокола и включением в план работы.

Мероприятие 4. Цифровизация процессов управления персоналом в ООО «Мальвина»:

- на сервер компании внедряется система «1С: Зарплата и управление персоналом», позволяющая вести автоматизированный кадровый учёт, расчёт премий, отпусков и больничных. Обучение работе в программе проходит в течение двух недель с участием специалистов 1С;
- внедряется внутренний HR-портал – личный кабинет сотрудника, в котором отображаются графики смен, начисления, результаты аттестации, заявки на отпуск, участие в обучении;
- создаётся видеобаза внутренних обучающих материалов, доступная с любого устройства через VPN. Она включает инструкции по оборудованию, алгоритмы приёмки продукции, стандарт взаимодействия с клиентами;
- электронный документооборот внедряется в работу кадрового отдела и бухгалтерии, что позволяет сократить оформление документов на бумаге на 70% и исключить дублирование информации.

На рисунке 10 изображены мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Мальвина».



Рисунок 10 – Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Мальвина»

Предложенные меры носят конкретный, прикладной характер и направлены на устранение выявленных слабых мест в управлении персоналом ООО «Мальвина». Их внедрение позволит создать условия для стабильного функционирования коллектива, усиления мотивации, повышения квалификационного уровня и формирования эффективной системы кадрового управления.

Такой подход обеспечит не только сохранение ключевых работников, но и формирование стратегических преимуществ компании на рынке труда.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Анализ эффективности внедрённых изменений в кадровую систему необходим для объективной оценки их воздействия на ключевые показатели производственной и управленческой деятельности.

Выбор методики оценки осуществляется по трём основным направлениям: количественные параметры, качественные характеристики и финансовая результативность.

Количественные параметры. Количественные индикаторы позволяют зафиксировать прямые изменения в структуре персонала, производительности труда и затратах на обеспечение кадровой устойчивости. Наиболее значимые показатели включают:

- снижение уровня текучести персонала. Предполагается, что внедрение программ мотивации, развития и улучшения условий труда приведёт к сокращению текучести как минимум на 15% в течение первого года действия обновлённой кадровой стратегии;
- рост производительности труда. Повышение квалификации работников через обучающие курсы и тренинги должно способствовать увеличению объёмов выпускаемой продукции на 15–20%;
- повышение вовлечённости сотрудников. Благодаря внедрению гибких форм занятости, расширению пакета мотивационных мер и улучшению внутренней среды ожидается рост удовлетворённости и вовлечённости персонала на 25–30%, что будет отслеживаться через анкетирование и HR-опросы;
- снижение расходов на подбор и адаптацию новых сотрудников. Сокращение текучести позволит уменьшить затраты на рекрутинг и адаптацию персонала минимум на 10–12%;
- рост охвата обучающими программами. Запуск корпоративной системы обучения должен обеспечить ежегодное повышение квалификации не менее чем для 30% сотрудников;
- снижение производственного брака. Улучшение подготовки кадров и внедрение стандартов качества позволят снизить уровень брака на 10–15%, тем самым повысив эффективность производственного процесса.

**Качественные характеристики.** Качественные показатели отражают долгосрочные изменения в корпоративной культуре, мотивационной среде и внутреннем климате, влияющие на устойчивость и сплочённость коллектива:

- формирование позитивного климата внутри коллектива. Создание атмосферы взаимного уважения и открытого взаимодействия между всеми уровнями управления способствует укреплению командного духа;
- рост мотивации и вовлечённости. Систематическое премирование и нематериальные поощрения увеличивают заинтересованность сотрудников в конечных результатах деятельности и повышают их инициативность;
- улучшение имиджа работодателя. Повышение стандартов условий труда, внедрение карьерных и обучающих программ формируют положительный образ предприятия на региональном рынке труда;
- развитие инновационной культуры. Поощрение рационализаторской активности и участие в проектах развития позволяют стимулировать сотрудников к внедрению новшеств;
- участие персонала в управлении изменениями. Механизмы наставничества, внутренние конкурсы и стратегические сессии создают ощущение сопричастности к успеху компании;

**Финансовая результативность.** Финансовый аспект оценки мероприятий по улучшению кадровой политики включает расчёт экономической отдачи от вложенных инвестиций и их влияние на рентабельность предприятия.

**Основные элементы анализа:**

- анализ прямых затрат. Сюда входят расходы на разработку и реализацию программ обучения, адаптации, мотивации, улучшения условий труда и цифровизации кадровых процессов;
- прогнозируемый прирост прибыли. Увеличение производительности, снижение брака, повышение качества работы и вовлечённости персонала создают условия для роста выручки и

оптимизации издержек;

Формула 1 для расчета ROI:

$$ROI = \frac{\text{Прирост прибыли} - \text{Затраты на кадровые мероприятия}}{\text{Затраты на кадровые мероприятия}} \times 100 \quad (1)$$

Для объективной оценки эффективности рассмотрим прогнозные показатели на 2025–2027 годы (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели для расчета экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Мальвина»

Показатель	2025	2026	2027
Плановые затраты на мероприятия (млн руб.)	2.22	2.44	2.68
– обучение и наставничество	0.60	0.70	0.80
– цифровизация HR-процессов	0.50	0.20	0.10
– бонусы и премии (KPI)	0.50	0.70	0.90
– корпоративные мероприятия и немат. стимулы	0.20	0.30	0.35
– улучшение условий труда и гибкие графики	0.42	0.54	0.53
Ожидаемый прирост прибыли (млн руб.)	7.76	8.54	9.39
– снижение текучести (сэкономленные затраты)	1.95	2.10	2.25
– рост производительности	3.20	3.55	3.90
– снижение потерь из-за переработок и конфликтов	0.91	1.00	1.12
– экономия на подборе и адаптации	0.60	0.62	0.65
– увеличение выручки за счёт роста лояльности	1.10	1.27	1.47
ROI (%) = (Прибыль – Затраты) / Затраты × 100%	249.5	250.4	250.0

Для оценки объективности результативность предлагаемых изменений в кадровой системе ООО «Мальвина» проанализированы прогнозные показатели на 2025–2027 годы. Оценка базируется на сопоставлении предполагаемых затрат и ожидаемого прироста прибыли компании, обусловленного улучшением удержания персонала; ростом производительности труда; снизить издержки на подбор и адаптацию сотрудников; повысить мотивацию и лояльность коллектива.

В 2025 году планируется направить 2,22 млн рублей на кадровые мероприятия. Основная часть суммы будет использована на запуск системы KPI; развитие внутреннего обучения; переход к цифровому

документообороту; организацию программ нематериальной мотивации и локальное улучшение условий труда.

Аналогичные мероприятия продолжатся в 2026 и 2027 годах, с увеличением общего объёма вложений до 2,44 млн и 2,68 млн рублей соответственно. Рост затрат объясняется расширением охвата персонала программами обучения и развитием кадрового резерва.

Прирост прибыли, прогнозируемый в результате внедрения указанных изменений, составляет 7,76 млн рублей в 2025 году; 8,54 млн рублей в 2026 году; 9,39 млн рублей в 2027 году.

Расчёт включает экономию от сокращения текучести персонала; повышение выручки за счёт роста производительности труда; уменьшение потерь от переработок и конфликтов; снижение нагрузки на кадровую службу; экономию на внешнем найме.

По предварительным оценкам, отказ от необходимости подбирать и адаптировать новых работников сэкономит предприятию не менее 600 тыс. рублей в год. При этом сокращение текучести персонала с 8% до 4% позволит сберечь не менее 2 млн рублей в год только за счёт снижения затрат на замещение позиций.

Суммарный экономический эффект даёт основание для расчёта возврата инвестиций (ROI) по формуле 2:

$$ROI = (\text{Прирост прибыли} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\% \quad (2)$$

Подстановка значений по годам показывает, что ROI стабильно превышает 250%; это означает, что на каждый вложенный рубль предприятие получает дополнительно 2,5 рубля чистой прибыли.

Данные значения подтверждают высокую рентабельность и управлеченческую целесообразность вложений в человеческий капитал, при этом эффект проявляется в краткосрочном горизонте и сохраняется в устойчивом тренде.

Таким образом, организация полностью возвращает потраченные средства менее чем за один квартал; дальнейшие месяцы года формируют чистую прибыль. Быстрая окупаемость позволяет эффективно распределять ресурсы и планировать новые инициативы без риска нарушения финансового баланса.

Высокий уровень возврата инвестиций и минимальный срок их возврата доказывают, что улучшение политики кадров не только оправдано с социальной точки зрения, но и целесообразно в рамках финансовой стратегии организации.

Реализация предложенных мероприятий в рамках модернизации кадровой стратегии ООО «Мальвина» обеспечивает выраженный положительный эффект по нескольким ключевым направлениям:

- увеличение результативности труда за счёт улучшения качества условий работы, постоянного обучения и увеличения мотивационных факторов;
- сокращение уровня текучести кадров, что снижает затраты на подбор, адаптацию и начальное обучение новых сотрудников;
- рост основных экономических показателей, в том числе объёма
- прибыли, рентабельности и производительности, чему способствует стабильное превышение нормативных значений ROI и минимальный срок окупаемости;
- укрепление финансовой устойчивости предприятия, обусловленное рациональным использованием бюджетных средств в кадровой сфере.

Таким образом, реализуемые кадровые инициативы выступают не только средством повышения внутренней эффективности, но и стратегическим ресурсом обеспечения долгосрочного роста конкурентоспособности компании на рынке.

Ключевые выводы по результатам исследования:

- программа повышения квалификации и внедрения мотивационных

инструментов способствует снижению текучести кадров и увеличению производительности труда;

- ожидаемое улучшение уровня удовлетворённости персонала способствует развитию позитивного корпоративного климата и укреплению имиджа компании как стабильного работодателя;
- проведённый экономический анализ подтверждает эффективность инвестиций: затраты на совершенствование кадровой политики полностью окупаются в течение 3–4 месяцев, обеспечивая последующий рост доходности;
- внедрение цифровых решений в сферу управления персоналом позволит автоматизировать рутинные процессы, сократить административные издержки и повысить прозрачность внутренних операций.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в улучшении качества трудовой жизни и развитии человеческого капитала предприятия. Реализация программ обучения, мотивации и цифровизации кадровых процессов обеспечивает:

- рост уровня удовлетворённости трудом и снижение профессионального стресса, что способствует укреплению психологического благополучия персонала;
- повышение социальной защищённости работников за счёт улучшения условий труда и внедрения гибких графиков, обеспечивающих баланс между работой и личной жизнью;
- формирование корпоративной идентичности и доверительных отношений внутри коллектива, что усиливает сплочённость команды и снижает уровень конфликтности;
- развитие карьерных возможностей сотрудников, создающее условия для профессионального и личностного роста;
- укрепление имиджа компании как социально ответственного работодателя, что повышает её привлекательность на региональном

рынке труда.

Таким образом, социальная эффективность мероприятий заключается не только в укреплении кадрового потенциала, но и в формировании устойчивого социально-психологического климата, повышении лояльности сотрудников и долгосрочной стабильности трудовых отношений.

Совершенствование кадровой политики ООО «Мальвина» представляет собой стратегически значимое направление, напрямую влияющее на стабильность развития предприятия. Последовательная реализация предложенных инициатив способствует созданию комфортных условий труда, повышению вовлеченности персонала и устойчивому укреплению рыночных позиций компании в долгосрочной перспективе.

## **Заключение**

Кадровая политика представляет собой один из ключевых инструментов стратегического управления предприятием, оказывая существенное влияние на производственные показатели, вовлеченность персонала, устойчивость корпоративной культуры и общую конкурентоспособность организации.

В ходе проведённого исследования была выполнена комплексная диагностика кадровой системы ООО «Мальвина», в результате которой выявлены ключевые проблемные зоны и предложены направления их устранения. Анализ текущего состояния показал, что кадровая политика требует модернизации в части мотивационных механизмов, профессионального развития сотрудников, улучшения условий труда и цифровизации HR-функций.

Результаты исследования подтвердили прямую зависимость между уровнем развития кадрового потенциала и общей эффективностью деятельности компании. Инвестиции в человеческий капитал ведут к снижению текучести персонала, росту производительности и увеличению прибыли.

Основные выводы по итогам анализа:

- повышение мотивации персонала – ключевой фактор стабилизации кадрового состава. Внедрение гибкой системы поощрения, нематериальных форм стимулирования и механизмов карьерного роста будет способствовать укреплению вовлечённости сотрудников и снижению уровня текучести;
- развитие системы обучения и профессионального роста необходимо для адаптации персонала к современным требованиям производства. Сотрудничество с учебными заведениями, проведение внутренних тренингов и внедрение программ наставничества позволят сформировать устойчивую базу высококвалифицированных кадров;
- цифровая трансформация кадровых процессов открывает широкие

возможности для повышения эффективности управления персоналом. Использование специализированных программ, CRM-систем и онлайн-платформ способствует оптимизации документооборота, снижению административной нагрузки и повышению прозрачности HR-операций;

- улучшение условий труда – важнейшее направление кадровой политики, напрямую влияющее на удовлетворённость и лояльность сотрудников. Современные рабочие места, гибкий график, корпоративные соцпрограммы и формирование благоприятного психологического климата укрепляют внутреннюю устойчивость коллектива;
- экономическая оценка эффективности внедрённых инициатив показала высокую отдачу инвестиций в кадровую сферу. Расчёты коэффициента возврата инвестиций (ROI) и срока окупаемости подтвердили, что вложения окупаются в течение 3–4 месяцев и обеспечивают стабильный прирост прибыли, делая кадровую стратегию экономически оправданной.

В результате проведённого исследования была осуществлена комплексная оценка кадровой политики ООО «Мальвина». Рассмотрены структурные и функциональные аспекты работы с персоналом, определены её сильные и слабые стороны, а также предложены конкретные направления совершенствования. На основе анализа внутренних ресурсов, финансово-экономических показателей и положения предприятия на рынке сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами.

Кадровая стратегия предприятия ориентирована на привлечение и развитие квалифицированного персонала, укрепление мотивационной системы и снижение текучести кадров. В то же время были выявлены резервы развития, в частности, в области внутреннего обучения, наставничества и формирования устойчивого кадрового резерва. Предложенные в работе меры

позволяют усилить мотивационный климат в коллективе, повысить профессиональный уровень работников и внедрить современные HR-инструменты.

Практическая значимость разработанных рекомендаций заключается в их направленности на достижение следующих целей:

- повышение удовлетворённости персонала и укрепление его лояльности к компании;
- снижение показателей текучести за счёт эффективной адаптации и мотивации сотрудников;
- оптимизация системы материального и нематериального стимулирования;
- развитие системы непрерывного обучения, переподготовки и карьерного роста;
- внедрение цифровых технологий управления персоналом, включая автоматизацию учёта и онлайн-обучение;
- повышение привлекательности компании на рынке труда и укрепление её HR-бренда;
- обеспечение устойчивого роста производительности и прибыли за счёт стратегического управления персоналом.

Векторы дальнейших исследований и развития кадровой политики:

В перспективе кадровая стратегия ООО «Мальвина» может быть усиlena путём:

- детализированного анализа влияния конкретных факторов (условий труда, стиля управления, системы премирования) на мотивацию и вовлечённость;
- внедрения инструментов персонализированного карьерного планирования и развития талантов;
- тестирования современных HR-подходов, таких как agile-методологии, геймификация процессов развития, цифровые

платформы управления талантами;

- оценки эффективности новых инициатив через систему КPI и HR-аналитику.

Ключевые выводы исследования:

- кадровая политика ООО «Мальвина» имеет потенциал к развитию, особенно в области мотивации, профессионального роста и управления карьерой;
- финансовые показатели предприятия стабильны, но для обеспечения долгосрочного роста необходимы инвестиции в человеческий капитал и маркетинговое продвижение;
- развитие гибкой и ориентированной на человека модели управления персоналом обеспечит компании конкурентные преимущества и устойчивость в условиях рыночной конкуренции.

Предложенные в работе мероприятия формируют прочную основу для повышения эффективности внутренней кадровой системы. Инвестиции в развитие человеческого капитала становятся неотъемлемым элементом устойчивой бизнес-модели, способствуя не только росту производительности и прибыли, но и укреплению корпоративной идентичности, формированию позитивной рабочей атмосферы и долгосрочной привлекательности работодателя.

Таким образом, совершенствование кадровой политики ООО «Мальвина» является ключевым фактором реализации стратегических целей, укрепления рыночных позиций и построения эффективной, адаптивной и социально ответственной модели управления.

## Список используемой литературы

1. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вуза. М.: Юрайт, 2024. 278 с. URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-544142> (дата обращения: 03.03.2025).
2. Афанасьева Л. А. Развитие кадров и кадрового потенциала как приоритетное направление кадровой политики предприятия // Управленческий учет. 2024. № 4. С. 35–40. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67862017> (дата обращения: 15.02.2025).
3. Вукович Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 1. С. 34–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-instrument-upravleniya-personalom-1> (дата обращения: 09.04.2025).
4. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2025. 211 с. URL: <https://urait.ru/bcode/562559> (дата обращения: 16.03.2025).
5. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2025. 172 с. URL: <https://library.bmstu.ru/Catalog/Details/Urait/38589C51-572B-43F9-8D97-D7657984AA91> (дата обращения: 30.03.2025).
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2025. 447 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=458428> (дата обращения: 02.02.2025).
7. Кибанов А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2014. С. 208–219. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007865400> (дата обращения: 12.04.2025).
8. Кибаров О. А. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия // Человек. Социум. Общество. 2024. № 5. С. 100–103. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67350683> (дата обращения: 14.03.2025).

9. Козак Н. Н. Управление персоналом: учебник. Высшее образование. М.: Форум, 2016. 370 с. URL: <https://books.yandex.ru/books/O6AFHg9V> (дата обращения: 06.03.2025).

10. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) Российская газета. № 237. 25.12.1993. С изменениями и дополнениями, внесёнными Федеральным Конституционным законом от 14 октября 2020 г. № 4-ФКЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399) (дата обращения: 17.02.2025).

11. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под ред. А.А. Литвинюка. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 461 с. URL: <https://urait.ru/bcode/559881> (дата обращения: 12.02.2025).

12. Лужкова А. А. Кадровая политика и её взаимосвязь с экономической безопасностью организаций // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 3. С. 161–163.

13. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 451 с. URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-535563> (дата обращения: 07.03.2025).

14. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 526 с. URL: <https://urait.ru/bcode/561127> (дата обращения: 06.04.2025).

15. Отчетные данные по ООО «Мальвина». URL: [https://www.audit-it.ru/contragent/1036301035033\\_ooo-malvina](https://www.audit-it.ru/contragent/1036301035033_ooo-malvina) (дата обращения: 13.03.2025).

16. Фотина Л. В. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / под общ. ред. Л.В. Фотиной. М.: Юрайт, 2025. 478 с. URL: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-567626> (дата обращения: 17.03.2025).

17. Beduev V. L., Korsakova T. V. Development of personnel policy concepts on international markets // Management in Economic and Social Systems. 2024. № 1

(19). P. 30–36. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67873815> (дата обращения: 28.02.2025).

18. Melnichuk L. V., Melnichuk A. V. Control of personnel development in the management system of organizations: implementation of the youth personnel policy // Novoe Pokolenie. 2018. № 16. P. 77–83. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32773068> (дата обращения: 17.03.2025).

19. Saktaganova G. S., Gribincha D. G. Socially-oriented personnel policy as the main instrument of forming an effective personnel management system // Central Asian Economic Review. 2023. № 2 (115). P. 53–60. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45277481> (дата обращения: 19.04.2025).

20. Sidorova R. A., Omelchenko O. V. Investment in personnel, method of assessment of the effectiveness of investment in personnel // Podolsky Scientific Herald. 2021. № 4 (12). P. 70–77. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42325847> (дата обращения: 02.02.2025).

21. Tijnema A. A., Melnichuk Y. A., Ivanova A. A. The relationship of personnel policies with the personnel strategy of the company // Novoe Pokolenie. 2018. № 16. P. 112–116. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32773076> (дата обращения: 11.03.2025).

## Приложение А

### Штатное расписание ООО «Мальвина»

Таблица А.1 – Штатное расписание ООО «Мальвина»

Должность	Кол-во ед.	Оклад, руб.	Примечание
Директор	1	120 000	Администрация
Главный бухгалтер	1	90 000	Администрация
Менеджер по продажам	3	55 000	Коммерческий отдел
Юрист	1	70 000	Юридический отдел
Кладовщик	2	40 000	Производственный

Приложение Б

**Должностная инструкция**

УТВЕРЖДЕНА  
Приказом директора ООО «Мальвина»  
от «\_\_\_» 2025 г. № \_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**  
Менеджера по продажам

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность менеджера по продажам ООО «Мальвина».

1.2. Менеджер по продажам принимается на работу и увольняется с работы в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора ООО «Мальвина».

1.3. На должность менеджера по продажам принимается лицо, соответствующее следующим квалификационным требованиям:

- высшее или среднее профессиональное образование;
- стаж работы не менее одного года.

1.4. Менеджер по продажам должен знать:

- нормативные правовые акты, положения, инструкции и другие руководящие материалы, регулирующие организацию продажи товаров, оказания услуг;
- основы маркетинга;
- ассортимент, классификацию, характеристику и назначение реализуемых товаров;
- психологию и принципы продаж;
- технику мотивации клиентов к покупкам;
- этику делового общения;
- правила установления деловых контактов;
- правила оформления документации;
- правила пользования офисной техникой, средствами коммуникации и связи;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

1.5. В период временного отсутствия менеджера по продажам его обязанности возлагаются на должностное лицо, назначаемое приказом директора ООО «Мальвина».

**2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

Менеджер по продажам выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Изучает рынок сбыта товаров и тенденции его развития.
- 2.2. Организует сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализирует потребности покупателей.
- 2.3. Ведет поиск потенциальных покупателей, ведет переговоры с покупателями.
- 2.4. Выясняет потребности покупателей в товарах, реализуемых организацией,

## Продолжение приложения Б

согласовывает заказы с покупателями в соответствии с их потребностями и наличием ассортимента.

2.5. Мотивирует клиентов на работу с организацией в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта.

2.6. Разрабатывает методы и технологии продаж товаров.

2.7. Осуществляет прием и обработку заказов покупателей, оформляет необходимые документы.

2.8. Ведет информационную базу о клиентах организации (клиентскую базу), обеспечивает ее постоянное обновление.

2.9. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

2.10. Анализирует объемы продаж и готовит отчеты по результатам анализа для представления непосредственному руководителю.

2.11. Принимает участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.

### 3. ПРАВА

Менеджер по продажам имеет право:

3.1. Получать от работников организации информацию и документы, необходимые для осуществления своей деятельности.

3.2. Знакомиться с проектами решений директора ООО «Мальвина», касающимися деятельности менеджера по продажам.

3.3. Принимать участие в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.

3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.5. Вносить на рассмотрение вышестоящих руководителей предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер по продажам несет ответственность за:

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности – в пределах, определенных действующим трудовым, административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

4.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ, а также договором о полной индивидуальной материальной ответственности.

С Должностной инструкцией менеджера по продажам ознакомлен (а):

«\_\_\_» 20\_\_ г. \_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

**Приложение В**  
**Бухгалтерский баланс ООО «Мальвина»**

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Мальвина»

Наименование показателя	Код строки	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
<b>АКТИВ</b>	-	-	-	-
Материальные внеоборотные активы	1150	—	—	—
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	—	—	—
Запасы	1210	5	105	218
Финансовые и другие оборотные активы (в т.ч. дебиторская задолженность)	1230	4 599	400	300
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	905	30	9
<b>Баланс (итого по активу)</b>	<b>1600</b>	<b>5 509</b>	<b>535</b>	<b>527</b>
	-	-	-	-
<b>ПАССИВ</b>	-	-	-	-
Капитал и резервы	1300	4 320	462	341
Целевые средства	1350	—	—	—
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные фонды	1360	—	—	—
Долгосрочные заемные средства	1410	—	—	—
Другие долгосрочные обязательства	1450	—	—	—
Краткосрочные заемные средства	1510	0	—	79
Кредиторская задолженность	1520	1 189	73	107
Другие краткосрочные обязательства	1550	—	—	—
<b>Баланс (итого по пассиву)</b>	<b>1700</b>	<b>5 509</b>	<b>535</b>	<b>527</b>

Приложение Г

**Отчёт о финансовых результатах ООО «Мальвина»**

Таблица Г.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Мальвина»

Наименование показателя	Код строки	За 2023 год	За 2022 год	За 2021 год
Выручка (за минусом налога на прибыль)	2110	9 944	2 131	5802
Расходы по обычной деятельности	2120	(5 707)	(1 868)	(5338)
Проценты к уплате	2330	–	–	–
Прочие доходы	2340	164	–	102
Прочие расходы	2350	(167)	(121)	(177)
Налоги и прибыль (доходы)	2410	(376)	(21)	(58)
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 858	121	331