

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 Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

Обучающийся

О.С. Волкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О. Шаногина

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

Тольятти 2025

Аннотация

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент, С.О. Шаногина

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по улучшению системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ» с использованием эффективных инструментов стимулирования трудовой активности работников.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом в организации ООО «МАГНУМ».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают методы и инструменты стимулирования сотрудников как фактор повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «МАГНУМ».

Методы исследования – сравнительный и структурный анализ, системный подход, элементы экономико-статистического анализа.

Учитывая выявленные недостатки в системе управления персоналом ООО «МАГНУМ», были разработаны мероприятия по её улучшению. Расчёты показали, что их внедрение обеспечит экономический результат в размере 7628,90 тыс. руб., что подтверждает обоснованность и эффективность предлагаемых решений для рассматриваемой компании.

Практическая ценность исследования заключается в возможности применения полученных выводов и предложений, представленных в подразделах 2.2 и 3.1, руководством организации при формировании и развитии системы управления персоналом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы, состоящего из 26 источников. Общий объем работы, без учета приложений, составляет 60 страниц, и содержит 12 таблиц и 4 рисунка.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом и стимулирования труда...	6
1.1 Сущность, цели и задачи системы управления персоналом	6
1.2 Влияние стимулирования персонала на эффективность управления персоналом.....	11
2 Анализ системы управления персоналом ООО «МАГНУМ»	18
2.1 Общая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	27
3 Направления повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «МАГНУМ»	39
3.1 Мероприятия по повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников организаций.....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	51
Заключение	54
Список используемых источников и литературы.....	58
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «МАГНУМ» на 31 декабря 2024 года.....	61
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы.....	63

Введение

Современные условия развития экономики, усиливающаяся конкуренция, быстрая смена технологий и повышение требований к качеству предоставляемых услуг и производимой продукции актуализируют необходимость эффективного управления трудовыми ресурсами. На сегодняшний день персонал является ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности любой организации. Поэтому особое значение приобретает разработка и внедрение действенных методов стимулирования труда, направленных на повышение мотивации работников, вовлечённости и результативности их деятельности. Именно поэтому тема повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников является особенно актуальной.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по улучшению системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ» с использованием эффективных инструментов стимулирования трудовой активности работников.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы управления персоналом и системы трудового стимулирования;
- определить влияние различных методов стимулирования на эффективность управления человеческими ресурсами;
- проанализировать существующую систему управления персоналом в ООО «МАГНУМ»;
- выявить проблемные аспекты в области стимулирования труда в исследуемой организации;
- предложить конкретные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом;

– провести оценку предполагаемой эффективности внедряемых мероприятий.

Объектом исследования выступает система управления персоналом в организации ООО «МАГНУМ», а предметом – методы и инструменты стимулирования сотрудников как фактор повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «МАГНУМ».

Методологическую основу исследования составляют такие методы, как сравнительный и структурный анализ, системный подход, а также элементы экономико-статистического анализа. В процессе выполнения работы использовались как общенаучные, так и специальные методы: анализ нормативно-правовой документации, контент-анализ, а также элементы моделирования.

Информационную базу исследования составили внутренние документы ООО «МАГНУМ» по кадровому учету, данные статистической отчетности, материалы наблюдений, а также научные публикации, статьи, монографии и учебная литература, посвящённая вопросам управления персоналом и трудового стимулирования.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе раскрываются теоретические аспекты управления персоналом и стимулирования труда. Вторая глава посвящена анализу действующей системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ». Третья глава содержит предложения по повышению эффективности управления персоналом за счёт внедрения современных инструментов стимулирования, а также проводится оценка возможного эффекта от реализации предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты управления персоналом и стимулирования труда

1.1 Сущность, цели и задачи системы управления персоналом

В современной социально-экономической действительности эффективное функционирование любой организации невозможно без продуманного и стратегически выстроенного управления человеческими ресурсами. Персонал – это не просто совокупность работников, выполняющих определённые производственные или управленческие функции. Это живая система, обладающая интеллектуальным, эмоциональным и социальным потенциалом, от реализации которого зависит конкурентоспособность и устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе.

Сущность управления персоналом заключается в целенаправленном воздействии на коллектив с целью достижения синергии между интересами сотрудников и стратегическими целями организации. В отличие от административного кадрового учёта, традиционного для прошлого столетия, современная система управления персоналом представляет собой многоуровневую, интегративную модель, включающую в себя функции стратегического планирования, адаптации, развития, мотивации и удержания кадров [23].

Важно отметить, что управление персоналом – это не изолированный блок внутри организации. Он тесно взаимосвязан с другими подсистемами: производственной, финансовой, маркетинговой, правовой. Без квалифицированного персонала невозможна реализация инновационных решений, рост производительности, достижение качественных показателей и формирование устойчивого бренда работодателя [21].

Понятие «система управления персоналом» занимает центральное место в современной теории и практике менеджмента. Несмотря на внешнюю простоту формулировки, оно трактуется в научной литературе по-разному – в

зависимости от исследовательского подхода, уровня анализа, а также акцентов на функциональные, структурные или поведенческие аспекты управления трудовыми ресурсами. В российской науке сформировался ряд подходов к определению сущности этого понятия, что позволяет глубже понять его многогранность и значимость для эффективного функционирования организаций.

Так, по мнению А. Я. Кибанова, система управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мероприятий, направленных на формирование, рациональное использование, развитие и мотивацию персонала [11]. Кибанов делает акцент на системном характере управления и его социальной составляющей, выделяя также необходимость обеспечения баланса между интересами работника и работодателя.

М. И. Бухалков рассматривает систему управления персоналом как целенаправленную деятельность, охватывающую планирование, подбор, обучение, стимулирование и контроль за деятельностью работников, направленную на достижение стратегических целей организации [5]. В этой трактовке на первый план выходит процессный подход – акцент на управлении функциях, цикличности и подчинении целей персонала общей стратегии предприятия.

Е. Б. Моргунов определяет систему управления персоналом как комплекс организационных и экономических механизмов, обеспечивающих эффективное использование трудового потенциала [17]. В данной интерпретации подчёркивается роль структуры и регламентированности механизмов управления, значительное внимание уделяется взаимосвязи с другими подсистемами предприятия.

В. П. Пугачев предлагает гуманистический подход, подчеркивая, что система управления персоналом – это, прежде всего, механизм социального партнерства, направленный не только на достижение производственных целей, но и на развитие личности работника [19]. Здесь акцент делается на

ценностной природе труда, корпоративной культуре и мотивационном климате.

Также стоит упомянуть трактовку В. В. Авдеева, который рассматривает систему управления персоналом как подсистему общей системы управления организацией, обеспечивающую формирование и развитие персонала как ключевого ресурса [1]. В данном определении подчёркивается ресурсный подход, а также важность интеграции кадровых решений в общую стратегию управления.

Итак, сущность понятия «система управления персоналом» в трактовке российских ученых может быть представлена как многоаспектная, включающая: структурную организацию функций (Кибанов, Моргунов), ориентацию на цели и процессы (Пугачев, Базаров), акцент на социально-психологические аспекты (Пугачев), стратегическую взаимосвязь с целями бизнеса (Бухалков, Авдеев).

Обобщая, можно заключить, что система управления персоналом – это интегрированная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих формирование, развитие, мотивацию, использование и удержание персонала с учётом стратегических целей организации, социальной ответственности и индивидуальных особенностей работников.

Функционально-административный подход рассматривает управление персоналом как набор взаимосвязанных действий, направленных на обеспечение функционирования организации, с акцентом на структуру, подчинённость и регламентацию. Процессно-стратегический подход подчеркивает важность стратегического планирования, связи с миссией организации и управленческого цикла. Гуманистический (социокультурный) подход ориентирован на личность работника, его развитие, внутреннюю мотивацию и ценности, что особенно актуально в контексте современной модели «человекоцентричного» менеджмента. Эти различия отражают многоуровневую природу управления персоналом и подтверждают

необходимость комплексного, интегративного подхода в его практическом применении.

Цели системы управления персоналом выстраиваются в соответствии с миссией и стратегией организации. Они носят как тактический, так и стратегический характер, варьируясь от ежедневного обеспечения процессов до трансформации корпоративной культуры. К числу наиболее значимых целей относятся следующие, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Цели системы управления персоналом [2]

Цель	Содержание
Формирование эффективного трудового коллектива	Обеспечение слаженной команды, способной адаптироваться к внешним и внутренним изменениям и выполнять поставленные задачи.
Развитие человеческого капитала	Поддержка и развитие профессиональных, коммуникативных и управленческих компетенций сотрудников.
Создание эффективной системы мотивации	Формирование стимулов к проявлению инициативы, росту продуктивности и личной эффективности.
Формирование организационной культуры	Побуждение к высокой степени вовлеченности, лояльности и идентификации с миссией и ценностями компании.
Оптимизация численности персонала	Обеспечение необходимого количества сотрудников без снижения качества и скорости работы.
Удержание ключевых сотрудников	Разработка инструментов нематериальной мотивации: карьерный рост, обучение, участие в принятии решений и др.

Важной характеристикой системы управления персоналом является её адаптивность. В условиях цифровой трансформации, удалённого формата работы и увеличения доли проектной занятости, от отдела по работе с персоналом требуется быстрая реакция на вызовы внешней среды и гибкость в управленческих решениях [9]. Актуальными становятся такие инструменты, как Agile-подход в управлении кадрами, применение HR-аналитики и автоматизированных информационных систем.

Задачи системы управления персоналом направлены на реализацию вышеперечисленных целей и охватывают следующие функциональные блоки (таблица 2).

Таблица 2 – Основные задачи системы управления персоналом [16]

Функциональный блок	Содержание задачи
Кадровое планирование	Определение количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии с производственными целями.
Найм, отбор и адаптация	Построение системы привлечения, оценки и интеграции новых сотрудников (оценка, тестирование, онбординг).
Управление компетенциями	Организация развития персонала: тренинги, повышение квалификации, наставничество, коучинг.
Оценка и аттестация персонала	Объективное измерение вклада сотрудников в достижение целей компании.
Система оплаты труда и льгот	Создание справедливой, прозрачной и мотивирующей системы вознаграждения.
Карьерное развитие и кадровый резерв	Поддержка горизонтального и вертикального роста, работа с потенциальными лидерами.
Внутренняя коммуникация	Обеспечение открытого обмена информацией, снижение уровня недопонимания и конфликтов.
Трудовая дисциплина и охрана труда	Создание безопасных и стабильных условий труда.
Социально-психологический климат	Мониторинг атмосферы в коллективе, предупреждение выгорания и конфликтов.

Данная система задач охватывает все ключевые аспекты работы с персоналом – от подбора до развития и удержания. Комплексное выполнение этих функций обеспечивает устойчивость, адаптивность и высокую вовлеченность сотрудников, что напрямую влияет на эффективность и конкурентоспособность организации.

Итак, система управления персоналом выступает не только техническим механизмом функционирования кадров, но и ценностным ориентиром организации. Грамотно выстроенное управление кадрами способствует формированию доверительной атмосферы, росту производительности труда, снижению текучести, минимизации конфликтов и, в конечном счёте, росту общей результативности бизнеса.

Современная парадигма управления персоналом постепенно смещается от директивного администрирования к человеко-центричному подходу. Сотрудник рассматривается не как ресурс, а как носитель смыслов, мотивации, креативности. Задача менеджмента – не просто контролировать, а

раскрыть потенциал, создать условия для самореализации и эмоционального благополучия каждого работника [25].

Подводя итог, можно утверждать, что система управления персоналом – это не статичная структура, а динамичный, непрерывно развивающийся процесс, включающий в себя как экономические, так и гуманитарные аспекты. Она требует высокого уровня профессионализма от HR-специалистов, глубокого понимания бизнес-стратегии и тонкой работы с человеческими эмоциями, установками и потребностями. Именно через эффективное управление персоналом организация получает возможность устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и неопределенности.

1.2 Влияние стимулирования персонала на эффективность управления персоналом

Система управления персоналом любой современной организации напрямую зависит от качества внутренней мотивации сотрудников. Стимулирование персонала – это один из ключевых механизмов, с помощью которого руководство может повышать эффективность работы коллектива, усиливать вовлечённость, снижать текучесть кадров и формировать культуру ответственности. Стимулирование представляет собой совокупность методов и инструментов, направленных на пробуждение у работника желания трудиться с максимальной отдачей и включённостью, исходя не только из формального долга, но и из внутренней заинтересованности в общем результате [15].

Стимулирование персонала представляет собой один из важнейших механизмов управления трудовой мотивацией, направленный на формирование у сотрудников устойчивой заинтересованности в достижении поставленных организацией целей. Стимулы подразделяются на материальные и нематериальные, и оба этих направления оказывают существенное воздействие на поведение, внутреннюю мотивацию и

продуктивность работников [12]. На рисунке 1 представим классификацию стимулов персонала.



Рисунок 1 – Классификация стимулов персонала [18]

Материальные стимулы включают в себя заработную плату, премии, бонусы, надбавки, единовременные выплаты, а также социальные льготы и компенсации, такие как оплата питания, транспорта или медицинской страховки. Особенno велико значение этих форм поощрения на этапах, когда основным приоритетом для сотрудника остаётся удовлетворение базовых потребностей – в соответствии с иерархией Маслоу. Именно на этих уровнях материальное стимулирование выполняет фундаментальную функцию: обеспечивает безопасность, стабильность и финансовую защищённость, что делает его эффективным инструментом привлечения новых сотрудников и снижения текучести кадров [26].

Однако опыт современных компаний показывает, что исключительно финансовые формы вознаграждения не способны в полной мере обеспечить высокий уровень вовлеченности и лояльности в долгосрочной перспективе. Без сопутствующих нематериальных факторов денежные стимулы со временем теряют мотивационный эффект и начинают восприниматься как должное.

Однако практика ведущих российских и международных компаний показывает, что исключительно финансовое вознаграждение не обеспечивает устойчивого роста мотивации и вовлеченности в долгосрочной перспективе. Более того, если материальное стимулирование не сопровождается развитием нематериальных факторов, сотрудники со временем утрачивают внутреннюю мотивацию и начинают воспринимать финансовые поощрения как должное, что снижает их стимулирующий эффект [24].

Нематериальное стимулирование строится на удовлетворении более высоких потребностей личности – в уважении, самореализации, признании и принадлежности. К этой группе стимулов относятся признание заслуг, карьерный рост, участие в принятии решений, доступ к обучению и профессиональному развитию, гибкость рабочего графика, доверие со стороны руководства, а также уважительная и поддерживающая атмосфера в коллективе [22].

Именно нематериальные стимулы в современном управлении персоналом становятся ключевым инструментом формирования высокой внутренней мотивации, повышения уровня вовлеченности, инициативности и ответственности сотрудников [13]. Они способствуют укреплению эмоциональной связи работника с организацией, формированию чувства принадлежности к общей миссии и ценностям компании. Такой подход особенно актуален в сфере интеллектуального труда, где важны не только результат, но и качество вовлечения, креативность и личная инициатива.

Итак, для достижения высокого уровня мотивации и производительности персонала необходимо грамотно сочетать оба вида

стимулирования – материальное и нематериальное. Только комплексный подход, учитывающий разнообразные потребности сотрудников на разных этапах их профессионального пути, позволяет формировать стабильную, продуктивную и лояльную команду.

Повышение эффективности управления персоналом через систему стимулирования представляет собой один из стратегических подходов к формированию продуктивной, мотивированной и устойчивой команды. Эффективное стимулирование влияет не только на краткосрочную результативность сотрудников, но и на формирование корпоративной культуры, снижение текучести кадров и укрепление внутренней устойчивости организации [4]. Рассмотрим ключевые аспекты, через которые стимулирование повышает управленческую эффективность.

Грамотно выстроенная система стимулирования позволяет сотрудникам чётко понимать, какие формы поведения и результаты считаются цennыми для компании и, соответственно, подлежат вознаграждению. Это снижает неопределенность, устраниет размытые ожидания со стороны руководства и способствует выработке у работников внутреннего механизма приоритизации задач [6]. Сотрудники начинают действовать более осознанно, сосредотачиваясь на ключевых приоритетах, от которых зависит их профессиональный и материальный успех. Таким образом, стимулирование становится мощным инструментом выравнивания индивидуальных целей с целями организации.

В условиях постоянной трансформации бизнес-среды, цифровизации и внедрения инноваций важно, чтобы сотрудники были открыты к изменениям и не воспринимали их как угрозу. Наличие прозрачной, справедливой и гибкой системы мотивации снижает внутреннее сопротивление персонала. Когда работники видят, что изменения влекут за собой возможности для личного роста, признания и улучшения условий труда, они охотнее вовлекаются в трансформационные процессы. В результате формируется культура конструктивного реагирования на изменения, где мотивация становится

фактором внутренней готовности к обучению, переобучению и освоению новых ролей [3].

Одним из самых ощутимых эффектов эффективного стимулирования является снижение уровня добровольных увольнений. Когда сотрудники чувствуют себя ценным, получают справедливое вознаграждение и имеют возможности для развития, они в большей степени удовлетворены своим рабочим местом и менее склонны рассматривать альтернативные предложения на рынке труда. Особенно значимую роль в этом играют нематериальные стимулы, такие как участие в принятии решений, уважение, признание достижений и поддержка со стороны руководства. Всё это формирует эмоциональную привязанность к компании, укрепляет доверие и повышает степень вовлеченности [7]. Таким образом, стимулирование становится не только инструментом повышения продуктивности, но и средством укрепления кадровой стабильности.

Современные организации всё чаще стремятся к построению среды, в которой сотрудники не только выполняют задачи, но и реализуют свои сильные стороны, раскрывают потенциал, находят смысл в своей деятельности. В такой среде стимулирование приобретает форму системной поддержки: это не просто вознаграждение за результат, но и возможность расти, получать признание, быть услышанным [8]. В результате мотивация переходит от внешней к внутренней, а самоуправление и инициатива становятся органичной частью повседневной работы.

Важно подчеркнуть, что эффективность стимулирования зависит от его соответствия ожиданиям и ценностям конкретной группы работников. Универсальные схемы мотивации, особенно копирующиеся без учёта внутренней культуры организации и специфики деятельности, могут не только не сработать, но и вызывать противоположный эффект. Например, чрезмерная ориентация на материальные бонусы может привести к культуре «работать только за деньги», снижая внутреннюю мотивацию и ослабляя инициативность [10]. Тогда как продуманное сочетание различных стимулов,

индивидуальный подход к мотивации, регулярная обратная связь и признание ценности каждого сотрудника повышают общую эффективность управления персоналом в организации.

Кроме того, стимулирование персонала влияет на эффективность управления через обратную связь в системе управления. Сотрудники, чувствующие себя признанными и оценёнными, охотнее участвуют в процессе управления: предлагают идеи, участвуют в улучшении бизнес-процессов, становятся «внутренними амбассадорами» бренда компании [14]. Это формирует не просто трудовую, а партнёрскую культуру, где каждый сотрудник чувствует свою сопричастность к стратегическим целям предприятия.

В современных условиях цифровизации и удалённой занятости особенно актуальным становится нематериальное стимулирование, построенное на доверии, гибкости и поддержке. Например, предоставление возможности работать в удобном ритме, уважение к личному пространству и балансу «работа-жизнь», признание достижений в публичном пространстве становятся факторами, усиливающими приверженность компании и вовлеченность в рабочие процессы [20].

Итак, можно сделать вывод, что стимулирование персонала – это неотъемлемая составляющая эффективного управления людьми в организации. Оно выполняет роль мостика между целями компании и личной мотивацией работников, помогая трансформировать внешние задачи в личностные смыслы. Грамотно построенная система стимулирования способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает продуктивность сотрудников и создает условия для устойчивого роста как отдельных работников, так и компании в целом.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты управления персоналом и стимулирования труда, можно сформулировать следующие выводы.

Система управления персоналом выступает не только техническим механизмом функционирования кадров, но и ценностным ориентиром организации. Грамотно выстроенное управление кадрами способствует формированию доверительной атмосферы, росту производительности труда, снижению текучести, минимизации конфликтов и, в конечном счёте, росту общей результативности бизнеса.

Современная парадигма управления персоналом постепенно смещается от директивного администрирования к человеко-центричному подходу. Сотрудник рассматривается не как ресурс, а как носитель смыслов, мотивации, креативности. Задача менеджмента -не просто контролировать, а раскрыть потенциал, создать условия для самореализации и эмоционального благополучия каждого работника.

Подводя итог, можно утверждать, что система управления персоналом - это не статичная структура, а динамичный, непрерывно развивающийся процесс, включающий в себя как экономические, так и гуманитарные аспекты. Она требует высокого уровня профессионализма от HR-специалистов, глубокого понимания бизнес-стратегии и тонкой работы с человеческими эмоциями, установками и потребностями. Именно через эффективное управление персоналом организация получает возможность устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и неопределенности.

Стимулирование персонала – это неотъемлемая составляющая эффективного управления людьми в организации. Оно выполняет роль мостика между целями компании и личной мотивацией работников, помогая трансформировать внешние задачи в личностные смыслы. Грамотно построенная система стимулирования способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает продуктивность сотрудников и создает условия для устойчивого роста как отдельных работников, так и компании в целом.

2 Анализ системы управления персоналом ООО «МАГНУМ»

2.1 Общая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «МАГНУМ».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «МАГНУМ».

Юридический адрес предприятия: 115054, г. Москва, ул. Большая Пионерская, д. 15, стр. 1, помещ. II офис 2.

Основным видом деятельности организации ООО «МАГНУМ» является производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ.

Дополнительные виды деятельности организации:

- изготовление печатных форм и подготовительная деятельность;
- деятельность монтажно-компоновочная в области производства кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ;
- деятельность по распространению кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ;
- деятельность в области звукозаписи и издания музыкальных произведений;
- разработка компьютерного программного обеспечения;
- деятельность в области фотографии.

ООО «МАГНУМ» с 2017 года осуществляет профессиональную деятельность в сфере видеопроизводства, включая постобработку, цветокоррекцию и создание графических элементов с использованием технологий CGI. За годы функционирования организация зарекомендовала себя как надёжный партнёр с высоким качеством исполнения и вниманием к деталям на всех этапах производственного процесса.

Основное направление деятельности ООО «МАГНУМ» охватывает широкий спектр услуг – от организации и проведения съёмок до полного

цикла производства видео- и кинопродукции. В арсенале компании имеется возможность предоставления услуг опытного видео-оператора и кинооператора, а также реализация комплексных проектов с участием команды профессионалов – режиссёров, сценаристов, операторов-постановщиков, специалистов по звуку, гримёров, осветителей и актёров.

В перечень предлагаемых услуг входят:

- услуги в области видео (профессиональная видеосъёмка, видеомонтаж, аэро-видеосъёмка, съёмка торжеств, событий, создание видео-резюме, работа продакшн- и видеостудий);
- фильмо-производство и телепроекты (создание корпоративных и документальных фильмов, сценарное сопровождение, дубляж, постпродакшн, производство анимации, реализация киноаттракционов и телепрограмм);
- компьютерная графика и визуальные эффекты (3D-анимация, вебграфика, постановка трюковых сцен, проведение прямых трансляций).

Съёмочный процесс осуществляется с применением современного технического парка. Используются профессиональные камеры, а также оборудование для освещения и записи звука, что позволяет обеспечить высокое качество конечного продукта.

ООО «МАГНУМ» активно работает в различных форматах: художественные и документальные фильмы, рекламные и презентационные ролики, музыкальные клипы, корпоративные видео и отчёты. Компания занимается съёмкой концертов, спектаклей, мероприятий, телевизионных программ, выставок и праздничных событий. В арсенале студии – многокамерная съёмка, что особенно актуально для сложных проектов с динамичной постановкой.

Команду организации составляют квалифицированные специалисты с профильным образованием и большим практическим опытом, что подтверждается их авторитетом среди профессионалов в индустрии.

Практика съёмок и продакшна на протяжении многих лет позволяет сотрудникам быстро адаптироваться под задачи заказчика, будь то крупная корпорация или частное лицо, не имеющее опыта в сфере медиа-производства.

В процессе работы активно применяются новейшие цифровые технологии, что позволяет адаптировать результат под индивидуальные пожелания клиента, как по визуальному стилю, так и по содержанию.

Ниже представлена схема организационной структуры ООО «МАГНУМ» (см. рисунок 2), которая наглядно демонстрирует распределение функций и взаимодействие подразделений внутри компании.

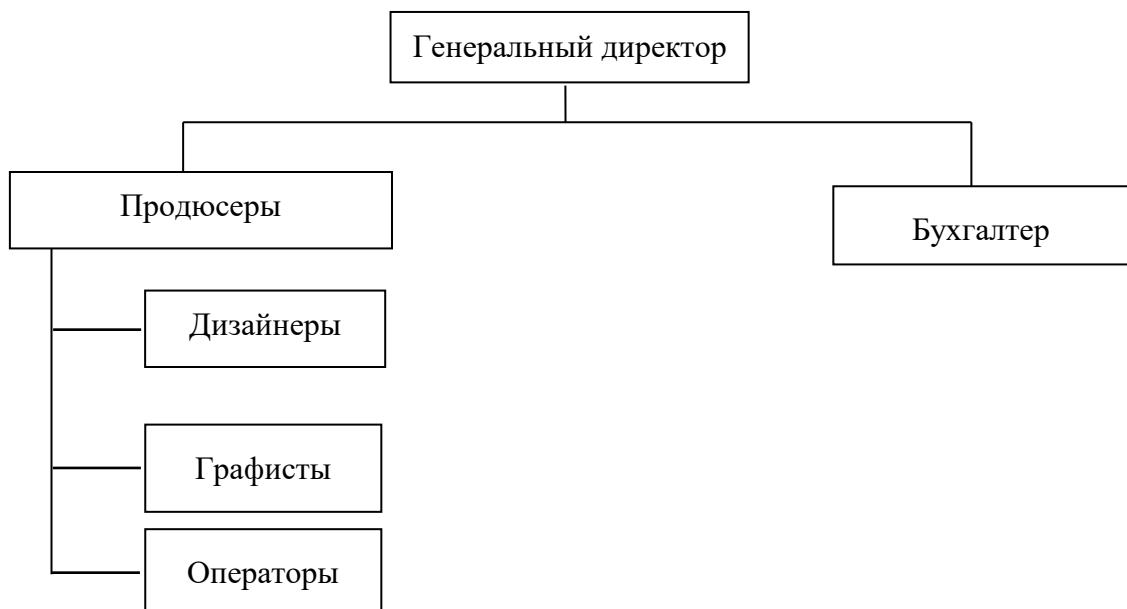


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «МАГНУМ»

Как видно из схемы на рисунке 2, организационная структура ООО «МАГНУМ» представляет собой линейно-функциональную модель управления, которая сочетает в себе принципы вертикального (линейного) подчинения и специализированного функционального разделения обязанностей. Такая структура особенно актуальна для организаций, работающих в сфере медиа-производства и видео-контента, где требуется как

чёткая иерархия принятия решений, так и наличие профильных специалистов, отвечающих за конкретные направления.

На вершине управленческой вертикали находится генеральный директор, который осуществляет общее руководство компанией, принимает стратегические решения, координирует деятельность всех подразделений и несёт полную ответственность за результаты работы организации. Ему напрямую подчиняются ключевые функциональные специалисты и руководители направлений, включая продюсеров, главного бухгалтера, дизайнеров, графических специалистов и операторов. Каждый из них выполняет чётко очерченные задачи в рамках своей профессиональной компетенции.

Продюсеры в структуре ООО «МАГНУМ» выполняют важнейшую роль организаторов и координаторов проектов. Они отвечают за планирование и реализацию съёмочных процессов, взаимодействие с заказчиками, составление смет, а также контроль сроков и бюджета. Продюсеры могут курировать отдельные проекты, подчиняясь в административном плане генеральному директору, но при этом взаимодействуют с функциональными подразделениями по горизонтали.

Бухгалтерское направление представлено профессионалом, отвечающим за ведение финансового учёта, расчёт заработной платы, налогообложение и взаимодействие с государственными органами. Этот сотрудник обеспечивает финансовую прозрачность и законность деятельности компании (Приложение А, таблица А.1).

Творческая и производственная составляющая компании реализуется дизайнерами, графистами и видеооператорами. Дизайнеры разрабатывают визуальную концепцию проектов, создают графику для заставок, титров, а также могут участвовать в оформлении рекламных и презентационных материалов. Графисты занимаются созданием и внедрением CGI-элементов, спецэффектов и анимаций. Операторы обеспечивают непосредственную

реализацию видеосъёмок, включая постановку кадров, выбор оборудования и техническое исполнение задумок режиссёров и продюсеров.

Преимущества линейно-функциональной структуры в ООО «МАГНУМ» заключаются, прежде всего, в чётком распределении обязанностей и ответственности. Каждый сотрудник знает свою зону компетенции и подчиняется конкретному руководителю. Это снижает риск управленческих конфликтов и дублирования функций, а также способствует высокой дисциплине труда. Кроме того, функциональное разделение позволяет привлекать узкопрофильных специалистов, что особенно важно в творческих и технических сложных проектах, таких как видеопроизводство.

Однако линейно-функциональная модель управления имеет и определённые недостатки. Во-первых, она может затруднять межфункциональное взаимодействие, особенно при реализации нестандартных проектов, где требуется кросс-функциональный подход. В таких случаях возникает необходимость в координации между подразделениями, что может привести к замедлению процесса согласования решений. Во-вторых, при росте компании и расширении её функционала структура может стать громоздкой и менее гибкой, что затруднит адаптацию к изменениям рынка и увеличит управленческую нагрузку на генерального директора.

Итак, линейно-функциональная структура ООО «МАГНУМ» представляет собой сбалансированную модель управления, обеспечивающую высокую степень контроля, специализированный подход к выполнению задач и ясность управленческих связей. При этом эффективное функционирование такой структуры требует чёткого регламентирования взаимодействий между подразделениями и постоянного мониторинга управленческой эффективности, особенно в условиях динамично развивающейся медиаотрасли.

Далее проведем анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «МАГНУМ» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	22664	88236	78889	65572	289,32	-9347	-10,59
Себестоимость продаж, тыс. руб.	15896	66539	61887	50643	318,59	-4652	-6,99
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	6768	21697	17002	14929	220,58	-4695	-21,64
Управленческие расходы, тыс. руб.	2792	6573	7913	3781	135,42	1340	20,39
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3976	15124	9089	11148	280,38	-6035	-39,90
Чистая прибыль, тыс. руб.	3141	11917	7411	8776	279,40	-4506	-37,81
Основные средства, тыс. руб.	115	84	1702	-31	-26,96	1618	1926,19
Оборотные активы, тыс. руб.	15822	35360	35469	19538	123,49	109	0,31
Численность ППП, чел.	2	11	12	9	450	1	9,09
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1353	7698	8762	6345	468,96	1064	13,82
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	11332	8021,45	6574,08	-3310,55	-29,21	-1447,37	-18,04
Среднегодовая заработка плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	676,50	699,82	730,17	23,32	3,45	30,35	4,34
Фондоотдача (стр1/стр8)	197,08	1050,43	46,35	853,35	433,00	-1004,08	-95,59
Оборачиваемость активов, раз	1,43	2,50	2,22	1,06	74,20	-0,27	-10,87

Продолжение таблицы 3

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	17,54	17,14	11,52	-0,40	-	-5,62	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	21,28	20,69	13,02	-0,59	-	-7,66	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	82,46	82,86	88,48	0,40	-	5,62	-

На рисунке 3 представим динамику финансовых результатов деятельности ООО «МАГНУМ» (Приложение Б, таблица Б.1).

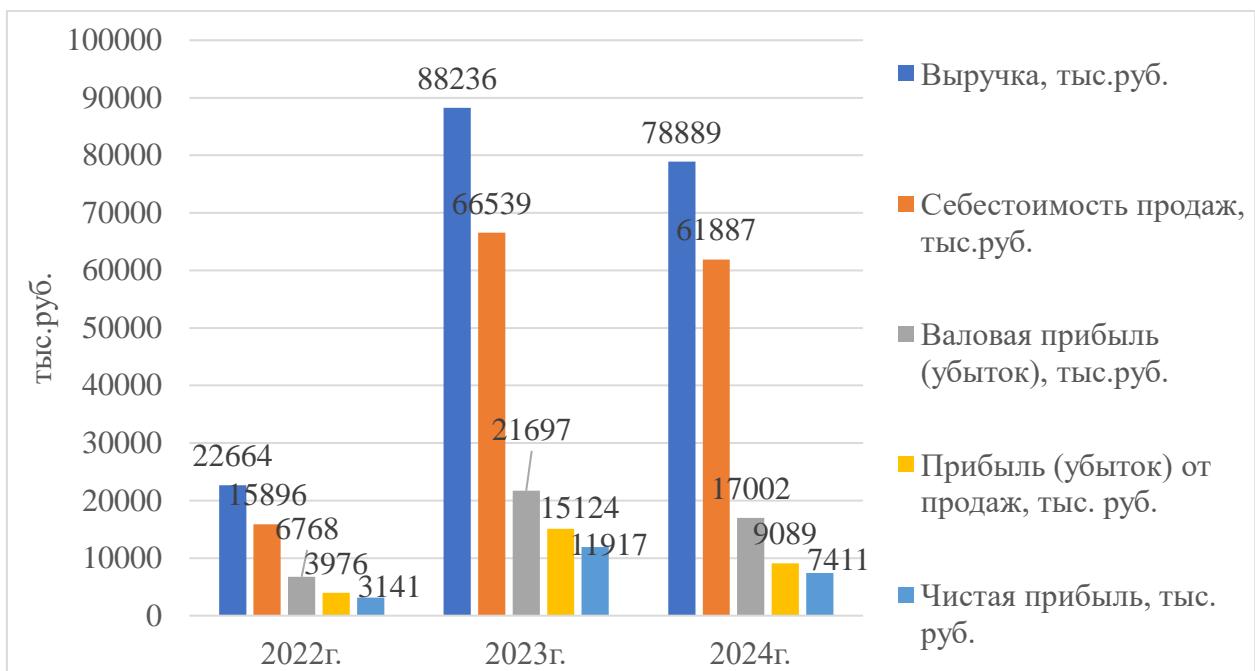


Рисунок 3 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

В 2022-2023 годы организация продемонстрировала значительный рост выручки – с 22664 тыс. руб. в 2022 году до 88236 тыс. руб. в 2023 году, что составило абсолютное увеличение на 65572 тыс. руб., или 289,32%. Этот результат говорит о резком расширении объема хозяйственной деятельности и активном росте продаж. Параллельно увеличилась и себестоимость реализованной продукции – с 15896 тыс. руб. до 66539 тыс. руб., что на 318,59% больше, чем в предыдущем периоде. Превышение темпов роста себестоимости над темпами увеличения выручки свидетельствует о снижении прибыльности основной деятельности. Тем не менее, валовая прибыль в 2023 году достигла 21697 тыс. руб., что в 3,2 раза выше показателя предыдущего года. Управленческие расходы также возросли – с 2792 тыс. руб. до 6573 тыс. руб., то есть на 135,42%, что может быть связано с расширением организационной структуры или наймом дополнительного административного персонала. Коммерческие издержки в отчетном периоде отсутствуют.

Прибыль от основной деятельности увеличилась более чем в 3,8 раза – с 3976 тыс. руб. до 15124 тыс. руб., а чистая прибыль выросла до 11917 тыс. руб., что составляет рост на 279,4%. Эти показатели говорят о высокой результативности бизнес-модели компании в рассматриваемый период.

Оборотные активы увеличились почти в 2,2 раза, достигнув 35360 тыс. руб. Это может свидетельствовать о расширении производственного процесса или росте объемов закупок. Основные средства, напротив, сократились с 115 до 84 тыс. руб., что отражает снижение инвестиционной активности в долгосрочные активы.

Штат производственного персонала расширился с 2 до 11 человек, а фонд оплаты труда вырос с 1353 тыс. руб. до 7698 тыс. руб. Это обусловило снижение производительности труда на одного сотрудника – с 11332 тыс. руб. до 8021,45 тыс. руб. (-29,21%).

Среднегодовая зарплата работников увеличилась на 3,45%, составив 699,82 тыс. руб. Существенное увеличение фондоотдачи – с 197,08 до 1050,43

руб./руб. – указывает на эффективное использование оборудования и техники. Коэффициент оборачиваемости активов повысился с 1,43 до 2,5, что говорит об ускорении оборота капитала.

Рентабельность продаж немного снизилась – с 17,54% до 17,14%, а рентабельность производства – с 21,28% до 20,69%. Удельные затраты на рубль выручки остались практически на прежнем уровне, увеличившись всего на 0,4 копейки и составив 82,86 коп.

За 2023-2024 годы отмечен ухудшением ряда финансовых показателей. Общая выручка сократилась на 9347 тыс. руб. (10,59%), что может быть обусловлено падением продаж, снижением спроса либо потерей ключевых клиентов. Себестоимость реализации уменьшилась на 6,99%, однако темп её снижения оказался недостаточным, чтобы компенсировать потери выручки. В результате валовая прибыль снизилась на 4 695 тыс. рублей, или на 21,64%. Управленческие расходы, напротив, продолжили рост, увеличившись на 1340 тыс. руб. (20,39%), что могло усугубить ситуацию в условиях падающей выручки. Прибыль от продаж сократилась на 6035 тыс. руб. (39,90%), а чистая прибыль -на 4506 тыс. руб. (37,81%), что указывает на существенное ухудшение финансовой результативности деятельности компании.

Объем основных средств резко увеличился с 84 тыс. руб. до 1702 тыс. руб., что соответствует приросту в 1926,19%. Возможно, были осуществлены капитальные вложения в новое оборудование или модернизацию инфраструктуры. Однако при отсутствии роста выручки такие инвестиции пока не дали ощутимой отдачи.

Оборотные активы остались почти на прежнем уровне (рост всего на 109 тыс. руб., или 0,31%). Численность персонала увеличилась незначительно - с 11 до 12 человек. Фонд оплаты труда при этом вырос на 13,82%, достигнув 8762 тыс. руб.

Производительность труда продолжила снижение и составила 6574,08 тыс. руб. на одного сотрудника, что на 18,04% меньше, чем в предыдущем году. Средняя заработная плата выросла до 730,17 тыс. руб. (4,34%).

Фондоотдача резко упала – с 1050,43 до 46,35 руб./руб., что было обусловлено наращиванием основных средств в 2024 году. Оборачиваемость активов снизилась до 2,22 раза (10,87%).

Рентабельность продаж снизилась до 11,52% (5,62%), рентабельность производства – до 13,02% (7,66%), что говорит о заметном падении финансовой эффективности. Удельные затраты на выручку выросли на 5,62 коп., достигнув 88,48 коп., что негативно сказывается на чистой марже.

Итак, анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «МАГНУМ» показал, что за период 2022-2023 годов ознаменовался быстрым ростом доходов и прибылей, активным расширением штата и ростом показателей эффективности. Однако в 2023–2024 году произошел откат: снизились выручка, прибыль и производительность, при этом выросли издержки и инвестиционные затраты. Это указывает на необходимость пересмотра управленческой политики, повышения эффективности операционных процессов и более рационального использования ресурсов организации для восстановления темпов роста и устойчивости бизнеса.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Эффективная система управления персоналом играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития любого предприятия. Однако в небольших организациях, к числу которых относится ООО «МАГНУМ», структура управления персоналом, как правило, не представлена в виде отдельного подразделения или штатной единицы. Такая ситуация обусловлена ограниченными финансовыми и организационными ресурсами организации, а также относительно небольшим числом сотрудников.

На текущий момент в ООО «МАГНУМ» отсутствует специально выделенный специалист или отдел, который бы занимался вопросами, связанными с управлением трудовыми ресурсами. Функции, связанные с

кадровым учетом и документооборотом, в настоящее время выполняет бухгалтер организации. Это включает в себя ведение личных дел сотрудников, оформление трудовых договоров, отслеживание сроков отпусков, расчет заработной платы и ведение табелей учета рабочего времени. Таким образом, бухгалтер совмещает обязанности по финансовому и кадровому направлению, что, с одной стороны, позволяет сократить издержки на содержание административного аппарата, а с другой -увеличивает нагрузку на одного сотрудника и снижает гибкость в решении специфических вопросов управления персоналом.

Дополнительно к обязанностям бухгалтера, отдельные функции управления персоналом берет на себя генеральный директор организации. Его участие заключается в стратегических решениях, связанных с подбором сотрудников, определением мотивационных схем, постановкой целей и задач персоналу, а также регулированием внутренних отношений в коллективе. Генеральный директор также принимает участие в аттестации сотрудников, оценке их эффективности, решении трудовых конфликтов и принятии решений по премированию или дисциплинарным взысканиям. Подобная модель управления персоналом характерна для небольших организаций, где топ-менеджмент одновременно выполняет управленческие и административные функции.

Однако отсутствие профессионального HR-специалиста влечет за собой ряд ограничений. В частности, в организации не реализуются в полном объеме такие элементы системы управления персоналом, как планирование трудовых ресурсов, развитие компетенций сотрудников, формирование системы обучения и повышения квалификации, формализация карьерных траекторий и внедрение стандартов корпоративной культуры. Набор сотрудников происходит преимущественно интуитивно, на основании краткосрочных потребностей бизнеса и без применения методов профессионального рекрутинга. Это может приводить к рискам несоответствия новых

сотрудников ожиданиям работодателя, а также к повышенной текучести кадров.

Кроме того, отсутствие полноценной системы мотивации и нематериального стимулирования может снижать вовлеченность персонала, особенно в условиях роста нагрузки или отсутствия возможности карьерного роста. На текущий момент мотивация работников в ООО «МАГНУМ» базируется преимущественно на оплате труда и разовых поощрениях. При этом не используются современные инструменты оценки удовлетворенности сотрудников, анализа психологического климата в коллективе или повышения корпоративной лояльности.

Среди положительных сторон существующей модели можно отметить высокую степень вовлеченности руководителя в управление коллективом, оперативность принятия решений, а также возможность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Однако такая модель целесообразна только при небольшом масштабе деятельности. С ростом численности персонала и усложнением внутренних процессов, отсутствие профессиональной HR-функции становится фактором, сдерживающим развитие.

В таблице 4 представим анализ состава и структуры персонала ООО «МАГНУМ».

Таблица 4 – Анализ состава и структуры персонала ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

Категории персонала	2022г.		2023г.		2024г.		Изменения		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Относ., %	Удел. веса, %
Руководители	1	50	1	9,09	1	8,33	0	0	-41,67
Специалисты	1	50	10	90,91	11	91,67	10	1000	41,67
Итого:	2	100	11	100	12	100	10	500	-

Анализ динамики численности и структуры персонала в ООО «МАГНУМ» за период с 2022 по 2024 годы позволяет выявить существенные изменения как в количественном, так и в качественном составе трудового коллектива. В 2022 году в штате организации числилось всего два сотрудника, при этом структура персонала была распределена равномерно: один работник относился к категории руководителей (что составляло 50% от общей численности), и один – к категории специалистов (также 50%).

Однако уже в 2023 году наблюдается значительное расширение штата. Общая численность сотрудников возросла до 11 человек, из которых только один оставался в должности руководителя (9,09%), а остальные 10 человек относились к категории специалистов, доля которых в структуре персонала составила 90,91%. Таким образом, по сравнению с предыдущим годом количество специалистов увеличилось на 9 человек, что эквивалентно росту в 900%. При этом доля руководящего состава в общем штате резко сократилась на 40,91%.

К 2024 году тенденция роста продолжилась: общее число работников достигло 12 человек. Количество специалистов вновь увеличилось – с 10 до 11, что соответствует абсолютному приросту в 1 человека и относительному увеличению на 10%. Доля специалистов в общей структуре персонала также немного выросла, составив 91,67%. В то же время численность руководителей осталась неизменной – 1 человек, что при увеличении общего штата означает дальнейшее снижение их удельного веса до 8,33%.

За анализируемый трехлетний период штат сотрудников увеличился на 10 человек, что эквивалентно приросту в 500%. При этом основное увеличение произошло за счет специалистов, численность которых возросла с 1 до 11 человек, то есть в 11 раз. В относительном выражении это составляет 1000% роста, что свидетельствует о значительном расширении операционного звена организации и, возможно, росте объемов производственной или административной деятельности.

С другой стороны, численность руководителей осталась на прежнем уровне, несмотря на общее расширение персонала, что может указывать либо на сохранение плоской организационной структуры, либо на высокую нагрузку на имеющегося руководителя. Удельный вес руководящего состава за три года сократился более чем в пять раз – с 50% до 8,33%, что является существенным изменением.

В целом, можно сделать вывод, что в ООО «МАГНУМ» наблюдается активная фаза роста, сопровождающаяся увеличением численности работников, преимущественно за счет специалистов. Это может свидетельствовать о расширении объемов деятельности, увеличении числа проектов или роста спроса на услуги/продукцию компании. Однако при такой динамике важно уделить внимание вопросам управляемости персонала, адекватного распределения управленческих функций и возможного формирования вспомогательной административной инфраструктуры.

Далее проведем анализ показателей движения персонала ООО «МАГНУМ» (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ показателей движения персонала ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2022г.	2023г.	2024г.	2023г./ 2022г.	2024г./ 2023г.	2023г./ 2022г.	2024г./ 2023г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	2	11	12	9	1	450	9,09
Прибыло, чел.	0	10	4	10	-6	-	-60
Выбыло, чел.	0	1	3	1	2	-	200
В т.ч. по собственному желанию				0	0	-	-
Коэффициент общего оборота, %	0	1	3	1	2	-	200
Коэффициент оборота по прибытию, %	0	100	58,33	100	-41,67	-	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	0	90,91	33,33	90,91	-57,58	-	-
Коэффициент оборота текучести кадров, %	0	9,09	25,00	9,09	15,91	-	-

На рисунке 4 представим динамику показателей движения персонала ООО «МАГНУМ».

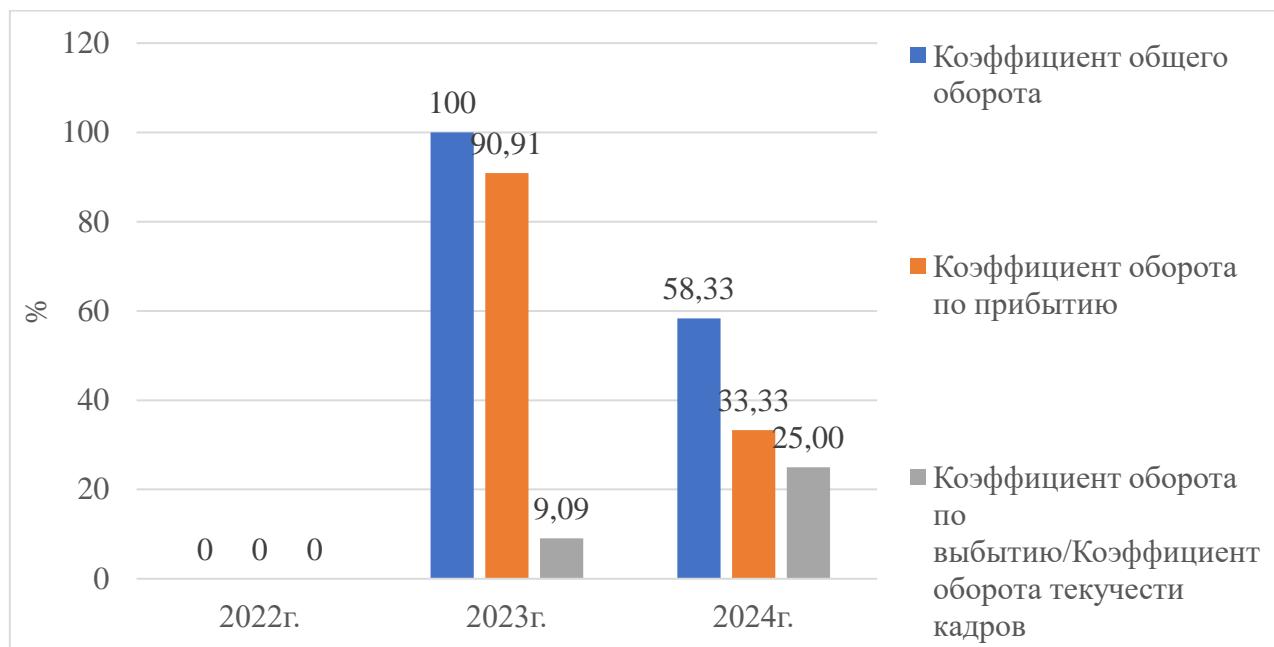


Рисунок 4 – Динамика показателей движения персонала ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

На основании представленных данных можно сделать следующие выводы о динамике кадровых показателей организации за период с 2022 по 2024 год. Среднесписочная численность персонала значительно возросла: с 2 человек в 2022 году до 11 в 2023 году, что составляет прирост на 9 человек или 450% по сравнению с предыдущим годом. В 2024 году численность сотрудников увеличилась незначительно – до 12 человек, прирост составил всего 1 человека или 9,09%. Это говорит о том, что в 2023 году происходило активное расширение штата, после чего в 2024 году темпы роста существенно замедлились.

Поступление новых сотрудников в 2022 году не осуществлялось. В 2023 году было принято 10 человек, тогда как в 2024 – лишь 4. Таким образом, количество принятых сотрудников сократилось на 6 человек, что составляет

снижение на 60%. Это может свидетельствовать о снижении потребности в персонале или переходе к этапу стабилизации кадрового состава.

Убыль персонала также претерпела изменения. В 2022 году увольнений не было, в 2023 выбыл 1 сотрудник, а в 2024 – уже 1. Абсолютный прирост по сравнению с 2023 годом составил 2 человека, что соответствует относительному росту на 200%. Все увольнения зафиксированы как произошедшие по собственному желанию, что может указывать на определённые внутренние причины: неудовлетворённость условиями работы, эмоциональное выгорание или отсутствие карьерных перспектив.

Коэффициент общего оборота персонала, отражающий совокупную текучесть кадров, резко вырос с 0% в 2022 году до 100% в 2023 году, что подтверждает высокий уровень движения кадров в этот период. В 2024 году он снизился до 58,33%, что может указывать на частичную стабилизацию внутри коллектива.

Коэффициент оборота по приёму показал такую же тенденцию – в 2023 году он составил 90,91%, а в 2024 году снизился до 33,33%. Снижение на 57,58 процентных пункта говорит о значительном сокращении найма новых сотрудников. В то же время коэффициент оборота по увольнению увеличился: с 9,09% в 2023 году до 25% в 2024 году. Это свидетельствует о растущей доле убывающих сотрудников в общем составе.

Коэффициент текучести кадров, который отражает именно добровольные увольнения, повторяет эту динамику – 0% в 2022 году, 9,09% в 2023 году и 25% в 2024 году. Это указывает на тенденцию роста доли сотрудников, самостоятельно покидающих организацию.

В целом можно отметить, что 2023 год характеризовался резким ростом численности персонала и активными процессами найма. Однако в 2024 году темпы приёма новых работников замедлились, в то время как количество увольнений увеличилось, особенно по собственному желанию. Это говорит о возможных проблемах с удержанием персонала, уровне удовлетворённости сотрудников или внутренней организационной культурой. Возрастающая

текущесть кадров требует дополнительного внимания со стороны руководства с целью стабилизации коллектива и повышения лояльности работников.

Стимулирование труда в ООО «МАГНУМ» основано преимущественно на материальных факторах. Основным мотивирующим элементом для сотрудников выступает размер заработной платы, а также разовые премии за выполнение конкретных задач или участие в успешных проектах. Однако в организации отсутствует четко прописанная система премирования, критерии начисления надбавок, а также нематериальные формы поощрения.

Среди немногих элементов нематериального стимулирования, можно отметить:

- доверительный стиль общения между руководством и подчинёнными;
- предоставление определённой гибкости в графике работы (при необходимости);
- возможность проявлять инициативу и предлагать идеи;
- неформальное признание заслуг (устные благодарности, выделение сотрудника перед командой).

Однако отсутствуют такие формы мотивации, как: обучение за счёт работодателя, участие в программах карьерного роста, система внутренних конкурсов, расширение полномочий, нематериальные награды (грамоты, благодарности, участие в корпоративных мероприятиях), развитие корпоративной культуры и командного духа.

Такой подход к мотивации персонала может быть эффективен на первоначальных этапах развития бизнеса, но в условиях роста компании и увеличения нагрузки на работников – необходима более продуманная и многоуровневая система стимулирования. Это позволит повысить уровень вовлеченности сотрудников, снизить текучесть кадров и обеспечить устойчивое развитие компании.

В таблице 6 представим анализ показателей эффективности системы управления персоналом ООО «МАГНУМ».

Таблица 6 – Анализ показателей эффективности системы управления персоналом ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2022г.	2023г.	2024г.	2023г./ 2022г.	2024г./ 2023г.	2023г./ 2022г.	2024г./ 2023г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	22664	88236	78889	65572	-9347	289,32	-10,59
Среднесписочная численность персонала, чел.	2	11	12	9	1	450	9,09
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1353	7698	8762	6345	1064	468,96	13,82
Производительность труда, тыс. руб./чел.	11332	8021,45	6574,08	-3310,55	-1447,37	-29,21	-18,04
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб./чел.	676,50	699,82	730,17	23,32	30,35	3,45	4,34

Анализ данных таблицы 6 показывает, что в период с 2022 по 2023 год в организации наблюдаются существенные изменения ключевых показателей, отражающих развитие производственно-экономической деятельности. Выручка от реализации увеличилась с 22664 тыс. руб. до 88236 тыс. руб., что составляет прирост на 65572 тыс. руб. или 289,32%. Это может свидетельствовать о резком расширении объёма продаж, освоении новых рынков или запуске дополнительных направлений деятельности. Существенным оказался и рост численности персонала: с 2 до 11 человек (на 9 человек, или 450%). Такое расширение кадрового состава в условиях бурного роста выручки свидетельствует о гибкой реакции управления на изменение потребностей в трудовых ресурсах.

Фонд оплаты труда за тот же период увеличился на 6345 тыс. руб. и составил 7698 тыс. руб., показав рост на 468,96%. Это связано как с увеличением численности сотрудников, так и с возможным повышением заработной платы. Несмотря на положительную динамику доходов и численности, производительность труда снизилась с 11332 тыс. руб. на человека до 8021,45 тыс. руб., что означает спад на 29,21%. Это может быть обусловлено как необходимым адаптационным периодом для новых

сотрудников, так и недостаточным уровнем квалификации или перегрузкой административных процессов.

Среднегодовая заработная плата увеличилась незначительно – с 676,50 тыс. руб. до 699,82 тыс. руб., что составило прирост на 3,45%. Умеренный рост заработной платы при стремительном увеличении выручки и штата может свидетельствовать о сдержанной и рациональной кадровой политике.

Во втором периоде (с 2023 по 2024 год) темпы роста замедляются. Выручка, напротив, сокращается на 9347 тыс. руб. (10,59%) и составляет 78889 тыс. руб. Это указывает на снижение активности рынка, изменение условий внешней среды или внутренние проблемы в организации. При этом численность сотрудников увеличивается лишь на одного человека (9,09%), достигнув 12 человек, что можно интерпретировать как стабилизацию численного состава.

Фонд оплаты труда продолжил рост – на 1064 тыс. руб. (13,82%), составив 8762 тыс. руб. Несмотря на уменьшение выручки, организация не сократила затраты на оплату труда, что может быть связано с удержанием ключевых специалистов или выполнением обязательств перед коллективом. Однако производительность труда продолжает снижаться – до 6574,08 тыс. руб. на одного работника, что соответствует падению на 18,04%. Даный факт свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

Среднегодовая заработная плата увеличилась с 699,82 до 730,17 тыс. руб., то есть на 4,34%. Рост зарплаты при снижении производительности и выручки может быть тревожным сигналом для руководства, поскольку может негативно сказаться на финансовой устойчивости организации.

Итак, в целом динамика показателей за период 2022-2024 гг. демонстрирует, что в 2022-2023 году система управления персоналом была достаточно эффективной: организация оперативно нарастила численность сотрудников в ответ на увеличение объёмов деятельности и одновременно контролировала фонд оплаты труда. Однако во втором периоде (2023-2024 гг.)

проявились признаки снижения эффективности управления персоналом. При отсутствии прироста выручки и продолжающемся росте затрат на оплату труда снижается производительность, что говорит о необходимости пересмотра кадровой стратегии, внедрения инструментов повышения мотивации, контроля над результативностью и возможной оптимизации численности или нагрузки. Эффективность системы управления персоналом в организации была высокой на этапе активного роста, но требует серьёзной адаптации к условиям замедления деловой активности для сохранения устойчивости и экономической эффективности.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом ООО «МАГНУМ» позволяет сделать такие выводы.

ООО «МАГНУМ» с 2017 года осуществляет профессиональную деятельность в сфере видеопроизводства, включая постобработку, цветокоррекцию и создание графических элементов с использованием технологий CGI. За годы функционирования организация зарекомендовала себя как надёжный партнёр с высоким качеством исполнения и вниманием к деталям на всех этапах производственного процесса.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «МАГНУМ» показал, что за период 2022-2023 годов ознаменовался быстрым ростом доходов и прибылей, активным расширением штата и ростом показателей эффективности. Однако в 2023–2024 году произошел откат: снизились выручка, прибыль и производительность, при этом выросли издержки и инвестиционные затраты. Это указывает на необходимость пересмотра управленческой политики, повышения эффективности операционных процессов и более рационального использования ресурсов организации для восстановления темпов роста и устойчивости бизнеса.

На текущем этапе развития ООО «МАГНУМ» система управления персоналом находится на начальной стадии формирования и представлена совмещением обязанностей между бухгалтером и руководителем компании. В

целях повышения эффективности данной системы в перспективе возможно рассмотреть варианты аутсорсинга HR-функций либо создания штатной должности специалиста по управлению персоналом, что позволит улучшить качество кадровой работы, снизить административные риски и повысить мотивацию сотрудников. Также целесообразным шагом является разработка базовых внутренних регламентов по работе с персоналом, включая процедуры адаптации, оценки, мотивации и развития работников.

Анализ динамики показателей ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы свидетельствует о высокой эффективности системы управления персоналом на этапе активного роста (2022-2023 гг.), однако во второй период (2023-2024 гг.) проявились признаки ухудшения: замедление выручки, снижение производительности труда на фоне роста затрат на персонал и усиления текучести кадров. Это указывает на необходимость адаптации управленческих подходов к текущим условиям для повышения устойчивости и эффективности деятельности.

Основные проблемы системы управления персоналом ООО «МАГНУМ»:

- рост текучести кадров – особенно по собственному желанию, что сигнализирует о внутренних проблемах (низкая удовлетворённость, отсутствие карьерных перспектив, перегрузка);
- снижение производительности труда – несмотря на рост численности персонала и затрат на оплату труда;
- неэффективное распределение фонда оплаты труда – рост зарплат на фоне падения выручки и продуктивности;
- снижение найма и замедление кадрового обновления – что может привести к стагнации и устареванию компетенций.

Для сохранения эффективности и предотвращения дальнейших потерь необходима корректировка кадровой стратегии с акцентом на удержание ключевых сотрудников, развитие внутренней мотивации, повышение эффективности труда и адаптацию к меняющимся экономическим условиям.

3 Направления повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «МАГНУМ»

3.1 Мероприятия по повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников организации

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ» были определены следующие основные проблемы:

- ежегодное существенное падение производительности труда в организации;
- наблюдается рост текучести кадров, что сигнализирует о наличии внутренних проблемах в организации.

Для решения данных проблем и повышения эффективности управления персонала ООО «МАГНУМ» предлагаются следующие мероприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников:

- внедрение проектно-результативной премии, привязанной к марже и срокам;
- разработка программы нематериальной мотивации сотрудников организации.

Рассмотрим подробнее каждое из мероприятий.

1. Внедрение проектно-результативной премии, привязанной к марже и срокам.

Основная цель разработки и внедрения проектно-результативной премии – повышение эффективности труда сотрудников ООО «МАГНУМ» за счёт прямой зависимости размера вознаграждения от финансового результата проектов, соблюдения сроков и качества выполняемых работ.

Такая система должна:

- мотивировать персонал к повышению производительности;
- снизить долю проектов с нарушениями сроков и перерасходом бюджета;
- повысить качество коммуникации внутри проектных команд;
- сбалансировать рост фонда оплаты труда с фактической результативностью организации.

Анализ деятельности ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 гг. показал следующие проблемы:

- снижение производительности труда (-18,04% в 2024 г.);
- рост фонда оплаты труда при падении выручки и прибыли;
- отсутствие формализованной системы премирования сотрудников;
- текучесть кадров и рост увольнений по собственному желанию.

В этих условиях внедрение проектной системы стимулирования позволит установить справедливую связь между результатами работы и вознаграждением сотрудников.

Согласно данному мероприятию, вводится дополнительный элемент оплаты труда – проектная премия, рассчитываемая от маржи завершённого проекта.

Формула расчёта пулла премии:

$$\text{ПП} = (B - C - \text{ПЗ}) \times K, \quad (1)$$

где ПП – проектный пул премии;

В – выручка по проекту;

С – себестоимость (прямые производственные затраты);

ПЗ – привлечённые подрядчики/аренды (если есть);

К – коэффициент премирования (предлагается 10–15% маржи).

Данный пул распределяется между участниками проекта в зависимости от их роли и вклада.

Для справедливого учёта вклада сотрудников ООО «МАГНУМ» предлагается следующая модель, представленная в таблице 7.

Таблица 7 – Система распределения проектной премии между участниками проекта в ООО «МАГНУМ» в зависимости от их роли и вклада

Роль в проекте	Доля от пула премии, %
Продюсер проекта	30
Оператор	25
Дизайнер/графист	25
Специалисты по звуку, гримеры, осветители	15
Бухгалтер	5
Итого:	100

Точные коэффициенты могут корректироваться руководством в зависимости от сложности и специфики проектов.

Для обеспечения справедливости распределения премий и недопущения ситуаций, при которой сотрудники получают вознаграждение при формальном выполнении задач, вводится система так называемых «ворот качества». Их основная цель – установить чёткие критерии, при нарушении которых размер премии снижается или обнуляется. Такая система позволяет не только стимулировать сотрудников на достижение количественных показателей (выручка, маржа), но и удерживать необходимый уровень качества, удовлетворённости клиентов и дисциплины внутри команды:

- соблюдение сроков реализации проекта. Своевременное завершение проекта является одним из ключевых факторов удовлетворённости заказчика и финансовой устойчивости компании. В условиях медиаиндустрии задержки даже на несколько дней могут привести к срыву рекламных кампаний, трансляций или премьер, что чревато штрафами и потерей репутации. Поэтому при срыве утверждённых сроков более чем на 3 рабочих дня по вине команды размер премиального пула сокращается на 50%. Исключение составляют

случаи, когда задержка вызвана форс-мажорными обстоятельствами или изменениями требований со стороны клиента, официально зафиксированными в дополнительном соглашении;

- соблюдение утверждённого бюджета. Рациональное использование ресурсов играет не менее важную роль, чем своевременность выполнения работ. Перерасход средств часто становится причиной снижения маржинальности проектов и, как следствие, ухудшения финансового результата компании. В целях поддержания финансовой дисциплины установлено правило: при превышении бюджета более чем на 3% премиальный пул уменьшается на 30%. Такой подход мотивирует сотрудников внимательнее относиться к сметам, согласованию расходов и использованию оборудования;
- ограничение количества правок. Качество исходного материала и точность выполнения задания напрямую отражаются на количестве доработок, требуемых от клиента. В нормальной практике допускается не более одной волны существенных правок, связанных с исправлением ошибок или несоответствием техническому заданию. Если же количество правок превышает допустимый уровень, премия уменьшается на 20%. При этом уточняется, что речь идёт именно о значимых корректировках, затрагивающих структуру или логику проекта, а не о мелких косметических изменениях. Такое условие стимулирует сотрудников более тщательно работать на этапе подготовки и согласования, снижая риск дополнительных временных и финансовых затрат;
- отсутствие рекламаций со стороны клиента. Ключевым показателем эффективности проекта является удовлетворённость заказчика. В случае, если клиент предъявляет официальную претензию к качеству конечного продукта (например, фиксирует несоответствие техническим требованиям, существенный брак или недоработки), премия для виновного подразделения или конкретного сотрудника

может быть обнулена полностью. Данное правило выполняет дисциплинирующую функцию и заставляет сотрудников подходить к работе с максимальной ответственностью, понимая, что невыполнение обязательств влечёт не только репутационные, но и материальные последствия.

Введение указанных контрольных условий позволяет:

- повысить дисциплину и ответственность сотрудников за конечный результат;
- обеспечить прозрачность и справедливость при распределении премий;
- снизить риск необоснованных затрат компании;
- повысить удовлетворённость заказчиков и укрепить имидж ООО «МАГНУМ» как надёжного партнёра.

Итак, система «ворот качества» представляет собой механизм сбалансированного стимулирования, при котором вознаграждение сотрудников зависит не только от достигнутых финансовых показателей, но и от качества выполнения проекта, сроков и уровня удовлетворённости клиентов.

В дополнение к распределению премиального пула между участниками проекта по установленным коэффициентам, предлагается внедрить механизм индивидуальных корректирующих множителей. Такой подход позволяет учитывать не только общие результаты работы команды, но и вклад каждого конкретного сотрудника.

Принцип работы:

- каждому сотруднику по завершении проекта начисляется доля премиального пула согласно его роли;
- данная доля умножается на коэффициент, варьирующийся в диапазоне от 0,8 до 1,2;
- базовое значение множителя = 1,0 (соответствие стандартным требованиям);

- при высоких результатах сотрудник получает коэффициент $>1,0$ (увеличение премии до 20%);
- при нарушении установленных KPI – коэффициент $<1,0$ (снижение премии до 20%).

Итак, система стимулирует персонал не только «отработать» проект, но и стремиться к высоким индивидуальным результатам.

В таблице 8 представлены основные KPI, допустимые отклонения по ним и диапазон корректирующих коэффициентов для сотрудников ООО «МАГНУМ».

Таблица 8 – Индивидуальные KPI и корректирующие коэффициенты сотрудников ООО «МАГНУМ»

Роль сотрудника	Основные KPI	Допустимые отклонения	Корректирующий коэффициент
Продюсер проекта	Соблюдение сметы Удовлетворённость клиента ($NPS \geq 8$) Своевременность согласований и этапов Выполнение плана продаж (при наличии)	Отклонение бюджета $\leq 3\%$ Нарушение сроков согласований ≤ 1 день Не более 1 замечания от клиента	0,8 – при систематических нарушениях 1,0 – базовый уровень 1,1–1,2 – при полном выполнении KPI
Оператор	Уровень брака $\leq 2\%$ Соответствие раскадровке и ТЗ Эффективность использования оборудования Креативные инициативы	До 2% брака Незначительные отклонения от раскадровки при согласовании Допустимые задержки ≤ 1 часа	0,8 – при высоком браке и нарушении ТЗ 1,0 – при нормальном уровне качества 1,1–1,2 – при высоком качестве и инициативности
Дизайнер/графист	Количество правок $\leq 10\%$ Соблюдение фирменного стиля клиента Сроки рендеринга и постобработки Креативность решений	Не более 10% доработок Сроки рендеринга в пределах плана Несущественные корректировки	0,8 – при превышении правок/срывов 1,0 – стандартное качество 1,1–1,2 – при миним.. правках и высоком качестве визуала
Специалисты по звуку, гримеры, осветители	Своевременная готовность к съёмке Отсутствие рекламаций Минимизация задержек Эффективное взаимодействие с командой	Подготовка в срок 0 официальных рекламаций Допустимая задержка ≤ 30 мин	0,8 – при рекламациях или регулярных сбоях 1,0 – базовое выполнение обязанностей 1,1 – при стабильной работе без замечаний

Применение индивидуальных KPI в системе проектно-результативного премирования позволяет увязать размер вознаграждения с личным вкладом каждого работника. В отличие от равномерного распределения премий, данная модель стимулирует сотрудников не только выполнять минимальные требования, но и стремиться к превышению установленных стандартов качества. Кроме того, наличие чётко прописанных критериев снижает уровень субъективности при оценке труда и минимизирует риск конфликтов в коллективе. Сотрудники заранее понимают, какие показатели влияют на итоговую выплату, и могут самостоятельно управлять своей эффективностью. В совокупности это формирует культуру ответственности и повышает общий уровень дисциплины в организации.

Эффективность внедрения проектно-результативной системы премирования во многом зависит от правильной поэтапной организации процесса. На каждом этапе необходимо закрепить конкретные задачи, сроки выполнения, ответственных лиц и оценить предполагаемые затраты. Это позволит структурировать процесс, минимизировать риски и обеспечить прозрачность внедрения.

В таблице 9 приведён план внедрения системы проектного премирования в ООО «МАГНУМ».

Таблица 9 – Этапы внедрения системы проектно-результативного премирования в ООО «МАГНУМ»

Этапы	Основные мероприятия	Сроки выполнения	Ответственные лица	Расходы, тыс. руб.
Разработка «Положения о проектной премии»	Формулировка целей и задач системы Определение формулы расчёта премий Установление коэффициентов распределения Определение перечня KPI по ролям Формирование системы «ворот качества»	1 месяц	Генеральный директор, бухгалтер, приглашённый HR-консультант	50

Продолжение таблицы 9

Этапы	Основные мероприятия	Сроки выполнения	Ответственные лица	Расходы, тыс. руб.
Пилотное внедрение на 2-3 проектах	Применение системы премирования на реальных проектах Контроль соблюдения сроков и бюджета Анализ корректности расчётов премий Сбор обратной связи от сотрудников	2 месяца	Генеральный директор, бухгалтер, продюсер	-
Корректировка системы по итогам пилота	Анализ эффективности работы системы Внесение изменений в коэффициенты и KPI Уточнение положений о премировании Обсуждение с коллективом	1 месяц	Генеральный директор, бухгалтер, ведущие специалисты	10
Внедрение	Утверждение окончательного «Положения» приказом Включение премирования во все проекты компании Мониторинг эффективности и корректировка раз в полгода	Постоянно (с момента утверждения)	Генеральный директор, бухгалтер, продюсеры проектов	-
Итого:	-	4 месяца	-	60

Итак, внедрение системы проектно-результативного премирования в ООО «МАГНУМ» целесообразно осуществлять поэтапно, начиная с разработки нормативной базы и проведения пилотного тестирования. Это позволит выявить слабые стороны и своевременно внести корректировки, прежде чем применять систему в полном масштабе.

Особенностью предложенной модели является отсутствие значительных дополнительных затрат: фонд премирования формируется из прибыли реализованных проектов, что делает систему самофинансируемой. Небольшие расходы могут возникнуть лишь на этапе разработки внутреннего положения или при привлечении внешнего консультанта. В долгосрочной перспективе внедрение проектного премирования позволит повысить дисциплину,

результативность и удовлетворённость персонала, одновременно обеспечив рост эффективности деятельности организации.

2. Разработка программы нематериальной мотивации сотрудников организации.

Целью разработки и внедрения программы нематериальной мотивации в ООО «МАГНУМ» является повышение вовлеченности и удовлетворённости сотрудников, снижение текучести кадров и формирование сильной корпоративной культуры без значительных дополнительных финансовых затрат. В современных условиях, когда рынок труда в сфере медиа и креативных индустрий характеризуется высокой конкуренцией за квалифицированные кадры, важным фактором удержания персонала становится не только материальные стимулы, но и создание комфортной рабочей среды, в которой сотрудники ощущают ценность своего вклада и заботу со стороны руководства.

Необходимость внедрения программы обусловлена результатами анализа системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ». Было выявлено, что в 2023-2024 гг. наблюдается рост текучести кадров (с 9,09% до 25%), снижение производительности труда при одновременном увеличении фонда оплаты труда, а также отсутствие системного подхода к нематериальному стимулированию. При этом компания работает в сфере, где высокая нагрузка, дедлайны и творческие задачи часто приводят к эмоциональному выгоранию и падению вовлечённости сотрудников. В таких условиях именно нематериальная мотивация может стать важным инструментом удержания и развития персонала, обеспечивая организацию дополнительными конкурентными преимуществами.

Содержание программы нематериальной мотивации для ООО «МАГНУМ» включает два ключевых направления. Первое связано с развитием корпоративной культуры и командного духа. Для этого предлагается организовывать совместные выезды и тимбилдинги в недорогом формате 1-2 раза в год, а также внедрить мини-традиции – регулярное

празднование завершения крупных проектов с публичным признанием заслуг сотрудников. Такие мероприятия способствуют укреплению горизонтальных связей, создают атмосферу признательности и формируют у сотрудников чувство сопричастности к общему результату.

Второе направление ориентировано на обеспечение баланса между работой и личной жизнью сотрудников. В рамках данной инициативы предлагается внедрить гибкий график начала рабочего дня (с 9:00 до 11:00), предоставить возможность удалённой работы для специалистов, чьи функции не требуют постоянного присутствия в офисе, а также закрепить правило предоставления отгулов за переработку по принципу «час к часу». Эти меры способствуют снижению стресса, укрепляют доверие между руководством и персоналом и формируют лояльность сотрудников к организации.

Для успешной реализации программы нематериальной мотивации в ООО «МАГНУМ» требуется пошаговый план внедрения, который позволит структурировать процесс и учесть все ключевые элементы: подготовку нормативной базы, тестирование отдельных инициатив, масштабирование практик на весь коллектив и регулярный мониторинг эффективности. Такой подход обеспечивает прозрачность, распределяет зоны ответственности между руководством и сотрудниками, а также позволяет оценить необходимые ресурсы на каждом этапе.

В таблице 10 представлен план внедрения программы нематериальной мотивации в ООО «МАГНУМ».

Итак, внедрение программы нематериальной мотивации в ООО «МАГНУМ» предполагает последовательное прохождение четырёх этапов: от подготовки внутреннего положения до масштабного внедрения и последующего мониторинга. Основная часть мероприятий не требует значительных финансовых вложений, за исключением организации тимбилдингов и корпоративных традиций, расходы на которые остаются умеренными и оправданными с точки зрения стратегических целей организации.

Таблица 10 – План внедрения программы нематериальной мотивации в ООО «МАГНУМ»

Этап	Основные мероприятия	Сроки	Ответственные лица	Расходы, тыс. руб.
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка и утверждение «Положения о нематериальной мотивации» - Определение перечня традиций и правил гибкого режима - Ознакомление сотрудников с программой 	1 месяц	Генеральный директор, бухгалтер	-
Пилотное внедрение	<ul style="list-style-type: none"> - Введение гибкого начала рабочего дня (9:00–11:00) - Тестирование удалённого формата для дизайнеров и графистов - Проведение первого мини-мероприятия по празднованию завершения проекта 	1 месяц	Генеральный директор, руководители проектов	50
Масштабирование практики	<ul style="list-style-type: none"> - Распространение гибкого графика на всех сотрудников - Формализация системы отгулов за переработку («час к часу») - Проведение первого корпоративного выезда/тимбилдинга 	2 месяца	Генеральный директор, назначенный организатор мероприятий	150
Мониторинг и корректировка	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение опросов удовлетворённости персонала (eNPS) - Анализ показателей текучести и производительности - Корректировка программы на основе обратной связи 	Постоянно (раз в полгода)	Генеральный директор, бухгалтер	-
Итого:	-	4 месяца	-	200

Постепенный характер внедрения позволит руководству организации проверить эффективность отдельных инициатив на ограниченной группе сотрудников, получить обратную связь и внести необходимые корректировки. В дальнейшем это создаст устойчивую систему нематериальной мотивации, которая будет способствовать снижению текучести кадров, формированию положительного психологического климата и повышению вовлечённости работников в общее дело.

Внедрение программы нематериальной мотивации в ООО «МАГНУМ» окажет комплексное позитивное влияние на организацию и её сотрудников:

- снижение текучести кадров. Прогнозируется уменьшение коэффициента текучести с 25% до 8-10% за счёт роста удовлетворённости условиями труда и вовлеченности персонала. Это позволит сократить затраты на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников;
- формирование устойчивой корпоративной культуры. Регулярные совместные мероприятия и мини-традиции создадут атмосферу командного единства, доверия и взаимного уважения, что снизит уровень конфликтов и повысит лояльность работников;
- повышение удовлетворённости персонала. Гибкий график, возможность удалённой работы и отгулы за переработку обеспечат баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью, что будет способствовать снижению выгорания и росту вовлеченности;
- укрепление имиджа работодателя. Использование современных инструментов нематериальной мотивации позволит компании позиционировать себя как привлекательного работодателя на рынке медиауслуг, что облегчит привлечение новых талантов.

Анализ показателей производительности труда в ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 гг. демонстрирует устойчивое снижение данного показателя (с 11332 тыс. руб./чел. до 6574 тыс. руб./чел.). Внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования позволит приостановить негативную тенденцию и обеспечить прирост производительности труда минимум на 10%, что соответствует восстановлению её уровня к значениям 2023 года.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В таблице 11 приведён расчет расходов, необходимых для реализации комплекса мероприятий в ООО «МАГНУМ».

Таблица 11 – Расчет затрат на внедрения мероприятий в ООО «МАГНУМ»

Показатели	Величина, тыс. руб.
Внедрение проектно-результативной премии, привязанной к марже и срокам	60
Внедрение программы нематериальной мотивации	200
Итого:	260

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий для ООО «МАГНУМ» (ЭкЭ) может быть вычислен по формуле:

$$\text{ЭкЭ} = P_{\text{мер.}} - 3, \quad (2)$$

где $P_{\text{мер.}}$ – результат от внедрения предложенных мероприятий;

Z_p – затраты, связанные с реализацией предложенных мероприятий.

В качестве результата для ООО «МАГНУМ» рассматривается прирост производительности труда персонала на 10%, который может быть рассчитан следующим образом:

$$P_{\text{мер.}} = \Pi T_{\text{баз.}} \times N \times Tp_{\Pi T} \quad (3)$$

где $\Pi T_{\text{баз.}}$ – базовый уровень производительности труда, тыс. руб./чел.;

N – прогнозируемое количество работников предприятия;

$Tp_{\Pi T}$ – темпы прироста производительности труда в результате реализации предложенных мероприятий.

При сохранении численности работников на уровне 12 человек и увеличении выработки на 10% расчет примет вид:

$$P_{\text{мер.}} = 6574,08 \times 12 \times 0,10 = 7888,90 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, величина экономического эффекта для ООО «МАГНУМ» составит:

$$\text{ЭкЭ} = 7888,90 - 260 = 7628,90 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты проведённых выше вычислений отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет экономического результата от внедрения предложенных мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «МАГНУМ» на основе инструментов стимулирования сотрудников

Название показателя	Значение, тыс. руб.
Расходы на реализацию мероприятий	260
Результаты от внедрения мероприятий	7888,90
Экономический эффект	7628,90

На основании расчётов, представленных в таблице 12, можно сделать вывод, что ожидаемый экономический результат от внедрения предложенных мер по совершенствованию системы управления персоналом ООО «МАГНУМ» с использованием инструментов стимулирования работников составит 7628,90 тыс. руб. Данный показатель подтверждает рациональность и эффективность их реализации в деятельности организации.

В итоге проведённая разработка мероприятий, направленных на повышение результативности работы персонала и оптимизацию системы управления кадрами в ООО «МАГНУМ», позволяет сформулировать следующие выводы.

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ» были определены следующие основные проблемы:

- ежегодное существенное падение производительности труда в организации;
- наблюдается рост текучести кадров, что сигнализирует о наличии внутренних проблемах в организации.

Для решения указанных проблем и повышения эффективности управления персоналом ООО «МАГНУМ» предложены два мероприятия, основанные на инструментах стимулирования сотрудников:

- внедрение проектно-результативной премии, привязанной к марже и срокам, что позволит увязать материальное вознаграждение сотрудников с финансовыми результатами компании, качеством и своевременностью выполнения проектов;
- разработка программы нематериальной мотивации, включающей гибкий график, возможность удалённой работы, систему отгулов за переработку и корпоративные традиции, что способствует снижению выгорания, укреплению командного духа и росту лояльности персонала.

Расходы на реализацию предложенных мероприятий составят 260 тыс. руб., при этом ожидаемый экономический эффект достигнет 7628,90 тыс. руб. Кроме того, внедрение данных мер обеспечит и значительный социальный эффект: снижение текучести кадров, улучшение психологического климата, рост удовлетворённости сотрудников и повышение вовлечённости в рабочие процессы.

Заключение

Система управления персоналом выступает не только техническим механизмом функционирования кадров, но и ценностным ориентиром организации. Грамотно выстроенное управление кадрами способствует формированию доверительной атмосферы, росту производительности труда, снижению текучести, минимизации конфликтов и, в конечном счёте, росту общей результативности бизнеса.

Современная парадигма управления персоналом постепенно смещается от директивного администрирования к человеко-центричному подходу. Сотрудник рассматривается не как ресурс, а как носитель смыслов, мотивации, креативности. Задача менеджмента -не просто контролировать, а раскрыть потенциал, создать условия для самореализации и эмоционального благополучия каждого работника.

Подводя итог, можно утверждать, что система управления персоналом - это не статичная структура, а динамичный, непрерывно развивающийся процесс, включающий в себя как экономические, так и гуманитарные аспекты. Она требует высокого уровня профессионализма от HR-специалистов, глубокого понимания бизнес-стратегии и тонкой работы с человеческими эмоциями, установками и потребностями. Именно через эффективное управление персоналом организация получает возможность устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и неопределённости.

Стимулирование персонала – это неотъемлемая составляющая эффективного управления людьми в организации. Оно выполняет роль мостика между целями компании и личной мотивацией работников, помогая трансформировать внешние задачи в личностные смыслы. Грамотно построенная система стимулирования способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает продуктивность сотрудников и создает условия для устойчивого роста как отдельных работников, так и компаний в целом.

ООО «МАГНУМ» с 2017 года осуществляет профессиональную деятельность в сфере видеопроизводства, включая постобработку, цветокоррекцию и создание графических элементов с использованием технологий CGI. За годы функционирования организация зарекомендовала себя как надёжный партнёр с высоким качеством исполнения и вниманием к деталям на всех этапах производственного процесса.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «МАГНУМ» показал, что за период 2022-2023 годов ознаменовался быстрым ростом доходов и прибылей, активным расширением штата и ростом показателей эффективности. Однако в 2023–2024 году произошел откат: снизились выручка, прибыль и производительность, при этом выросли издержки и инвестиционные затраты. Это указывает на необходимость пересмотра управленческой политики, повышения эффективности операционных процессов и более рационального использования ресурсов организации для восстановления темпов роста и устойчивости бизнеса.

На текущем этапе развития ООО «МАГНУМ» система управления персоналом находится на начальной стадии формирования и представлена совмещением обязанностей между бухгалтером и руководителем компании. В целях повышения эффективности данной системы в перспективе возможно рассмотреть варианты аутсорсинга HR-функций либо создания штатной должности специалиста по управлению персоналом, что позволит улучшить качество кадровой работы, снизить административные риски и повысить мотивацию сотрудников. Также целесообразным шагом является разработка базовых внутренних регламентов по работе с персоналом, включая процедуры адаптации, оценки, мотивации и развития работников.

Анализ динамики показателей ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы свидетельствует о высокой эффективности системы управления персоналом на этапе активного роста (2022-2023 гг.), однако во второй период (2023-2024 гг.) проявились признаки ухудшения: замедление выручки, снижение

производительности труда на фоне роста затрат на персонал и усиления текучести кадров. Это указывает на необходимость адаптации управленческих подходов к текущим условиям для повышения устойчивости и эффективности деятельности.

Основные проблемы системы управления персоналом ООО «МАГНУМ»:

- рост текучести кадров – особенно по собственному желанию, что сигнализирует о внутренних проблемах (низкая удовлетворённость, отсутствие карьерных перспектив, перегрузка);
- снижение производительности труда – несмотря на рост численности персонала и затрат на оплату труда;
- неэффективное распределение фонда оплаты труда – рост зарплат на фоне падения выручки и продуктивности;
- снижение найма и замедление кадрового обновления – что может привести к стагнации и устареванию компетенций.

Для сохранения эффективности и предотвращения дальнейших потерь необходима корректировка кадровой стратегии с акцентом на удержание ключевых сотрудников, развитие внутренней мотивации, повышение эффективности труда и адаптацию к меняющимся экономическим условиям.

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом в ООО «МАГНУМ» были определены следующие основные проблемы:

- ежегодное существенное падение производительности труда в организации;
- наблюдается рост текучести кадров, что сигнализирует о наличии внутренних проблемах в организации.

Для решения указанных проблем и повышения эффективности управления персоналом ООО «МАГНУМ» предложены два мероприятия, основанные на инструментах стимулирования сотрудников:

- внедрение проектно-результативной премии, привязанной к марже и срокам, что позволит увязать материальное вознаграждение

- сотрудников с финансовыми результатами компании, качеством и своевременностью выполнения проектов;
- разработка программы нематериальной мотивации, включающей гибкий график, возможность удалённой работы, систему отгулов за переработку и корпоративные традиции, что способствует снижению выгорания, укреплению командного духа и росту лояльности персонала.

Расходы на реализацию предложенных мероприятий составят 260 тыс. руб., при этом ожидаемый экономический эффект достигнет 7628,90 тыс. руб. Кроме того, внедрение данных мер обеспечит и значительный социальный эффект: снижение текучести кадров, улучшение психологического климата, рост удовлетворённости сотрудников и повышение вовлеченности в рабочие процессы.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В. В. Авдеев. М.: Финансы и статистика, 2021. 544 с.
2. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. М.: Издательство Юрайт, 2024. 278 с.
3. Белашова В. В. Стимулирование персонала в условиях неопределенности // Форум молодых ученых. 2023. № 11 (15). С. 201-208.
4. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. Минск: Вышэйшая школа, 2023. 463 с.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2022. 191 с.
6. Вагнер В. А., Лымарева О. А. Мотивация и стимулирование персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1 (95). С. 45-50.
7. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 217 с.
8. Градобоева К. Ю. Зарубежный опыт применения методов стимулирования персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2 (61). С. 216-220.
9. Евсеева Н. С. Актуальные проблемы управления персоналом // Экономика и социум. 2021. № 1-2 (32). С. 123-129.
10. Илларионова С. А., Гордеева Е. В. Методы стимулирования персонала // Форум молодых ученых. 2022. № 4 (32). С. 103-117.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2024. 695 с.

12. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 206 с.
13. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2024. 269 с.
14. Лукашова О. А., Саркова Е. Ю. Стимулирование персонала как фактор постоянного повышения качества работы // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. 2023. № 4. С. 70-77.
15. Лымарева О. А., Симиониди Я. В. Мотивация и стимулирование персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 12-1 (94). С. 226-230.
16. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 451 с.
17. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 424 с.
18. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 707 с.
19. Пугачев В. П. Управление персоналом организаций: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 523 с.
20. Семенова В. В. Управление персоналом: инновационные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. 4-е изд. М.: Дашков и К, 2022. 82 с.
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 07.04.2025) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
22. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2023. 570 с.

23. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2023. 513 с.

24. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 203 с.

25. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2024. 122 с.

26. Экономика труда и управление персоналом: учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.]; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2024. 331 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «МАГНУМ» на 31 декабря 2024 года

Таблица А.1 Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс		Коды		
на <u>31 декабря</u> <u>20 24</u> г.		Форма по ОКУД		
		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2024
Организация		по ОКПО		
		15948161		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИИН		
		9705099651		
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД		
		59.11		
Организационно-правовая форма/форма собственности		Общества с ограниченной ответственностью		
		по ОКОПФ/ОКФС		
Частная собственность		12300	16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес)		384		

Пояснения 1	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>24</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>23</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
-	Нематериальные активы	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	-	-	-
-	Основные средства	1702	84	115
-	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
-	Финансовые вложения	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
-	Итого по разделу I	1702	84	115
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
-	Запасы	-	-	190
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	
-	Дебиторская задолженность	33550	25682	10140
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1900	6500	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	19	3178	5492
-	Прочие оборотные активы	-	-	-
-	Итого по разделу II	35469	35360	15822
-	БАЛАНС	37171	35444	15937

Продолжение таблицы А.1

Пояснения 1	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>24</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>23</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ⁵
-	ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	20	20	10
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-) ⁷	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
-	Резервный капитал	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	19517	12106	3330
-	Итого по разделу III	19537	12126	3340
-	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	-	-
-	Заемные средства	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
-	Оценочные обязательства	-	-	-
-	Прочие обязательства	-	-	-
-	Итого по разделу IV	-	-	-
-	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
-	Заемные средства	150	3150	860
-	Кредиторская задолженность	17484	20168	11736
-	Доходы будущих периодов	-	-	-
-	Оценочные обязательства	-	-	-
-	Прочие обязательства	-	-	-
-	Итого по разделу V	17634	23318	12597
-	БАЛАНС	37171	35444	15937

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” 20 ____ г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «МАГНУМ» за 2022-2024 годы

Таблица Б.1 Отчет о финансовых результатах

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2016 № 57н)

Отчет о финансовых результатах
за Январь–декабрь 20 24 г.

		Коды	
		Форма по ОКУД	
		31	12
Организация	ООО «МАГНУМ»	по ОКПО	20710002
Идентификационный номер налогоплательщика		ИИН	15948161
Вид экономической деятельности	Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ	по ОКВЭД	9705099651
Организационно–правовая форма/форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	59.11
Частная собственность		по ОКЕИ	12300 16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			384 (385)

Наименование показателя	Строка	За Январь - декабрь 2024г.	За Январь -декабрь 2023г.	За Январь -декабрь 2022г.
Выручка ⁵	2110	78889	88236	22664
Себестоимость продаж	2120	61887	66539	15896
Валовая прибыль (убыток)	2100	17002	21697	6768
Коммерческие расходы	2210			
Управленческие расходы	2220	7913	6573	2792
Прибыль (убыток) от продаж	2200	9089	15124	3976
Проценты к получению	2320	493	9	0
Проценты к уплате	2330	237	154	20
Прочие доходы	2340	0	13	0
Прочие расходы	2350	81	96	29
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9264	14896	3927
Текущий налог на прибыль	2410	-1853	-2979	-786
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	7411	11917	3141

Руководитель _____
____ „ _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)
_____ 20 _____ г.