

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Реализация кадровой стратегии при масштабировании бизнеса

Обучающийся

Д.А. Телятник

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

В условиях современного мира, где экономика стремительно развивается, многие бизнесы расширяют свои масштабы, что требует увеличения числа сотрудников для выполнения различных задач. Привлечение квалифицированных специалистов, их адаптация и эффективное удержание на рабочем месте становятся ключевыми задачами для кадровых служб. Чтобы успешно справляться с разнообразными кадровыми вызовами в процессе масштабирования, предприятия разрабатывают специализированные стратегии, известные как кадровые стратегии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников. Объем работы составляет 84 страницы, работа содержит 24 таблицы и 27 рисунков.

В первой главе рассматривается понятие масштабирования бизнеса и его различные виды, изучаются подходы к формированию кадровой стратегии в условиях масштабирования, а также методика оценки эффективности реализации кадровой стратегии на предприятии в целом. Во второй главе представлена общая характеристика исследуемого предприятия, осуществлена оценка качества кадровой стратегии, а также рассмотрены методы управления персоналом, применяемые в бизнесе, включая аспекты подбора, приема, адаптации, обучения и оплаты труда. В третьей главе проводится анализ сильных и слабых сторон управления персоналом на предприятии, рассматриваются потенциальные риски и возможности для развития, а также предлагается набор мероприятий, направленных на улучшение эффективности кадровой стратегии и финансовых результатов бизнеса.

В заключении подведены итоги исследования, проведенного в рамках бакалаврской работы, а также представлены выводы и рекомендации как теоретического, так и практического характера.

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Введение .....   | 5   |
| 1 Теоретические аспекты разработки кадровой стратегии предприятия при масштабировании бизнеса .....                                | 8   |
| 1.1 Понятие о масштабировании бизнеса. Виды масштабирования бизнеса  | 8   |
| 1.2 Кадровые потребности предприятий и подходы к выработке кадровой стратегии предприятия в условиях масштабирования бизнеса ..... | 166 |
| 1.3 Методика оценки эффективности реализации кадровой стратегии предприятия в условиях масштабирования бизнеса .....               | 255 |
| 2 Анализ действующей кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях масштабирования бизнеса .....                                    | 32  |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Агроторг».....  | 32  |
| 2.2 Анализ рынка розничной торговли и особенностей масштабирования бизнеса .....   | 38  |
| 2.3 Анализ действующей кадровой стратегии ООО «Агроторг» .....   | 48  |
| 3 Проблемы и пути совершенствования кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях дальнейшего масштабирования бизнеса.....          | 62  |
| 3.1 Проблемы в реализации кадровой стратегии ООО «Агроторг».....   | 62  |
| 3.2 Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях дальнейшего масштабирования .....               | 64  |
| 3.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий  | 73  |
| Заключение .....   | 82  |
| Список используемой литературы и используемых источников .....   | 84  |
| Приложение А_Этапы формирования и реализации кадровой стратегии предприятия.....   | 87  |
| Приложение Б_Этапы разработки кадровой стратегии с учётом потребностей в персонале .....   | 88  |
| Приложение В_Региональная структура ООО «Агроторг».....  | 89  |
| Приложение Г_Функциональная структура управления ООО «Агроторг» ...  | 90  |

|  |            |                       |            |
|--|------------|-----------------------|------------|
| Приложение   | Д_Основные | технико-экономические | показатели |
| ООО «Агроторг» за последние 3 года.....  | 91         |                       |            |
| Приложение Е_Бухгалтерский баланс и отчеты о финансовых результатах<br>ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг..... | 92         |                       |            |

## Введение

Актуальность исследования вопросов реализации кадровой стратегии в условиях, когда происходит масштабирование бизнеса, определяется целым рядом обстоятельств. Прежде всего в современном мире, когда экономика активно развивается и растёт, многие виды бизнеса тоже увеличивают свой масштаб и, соответственно, им необходимо больше число работников для реализации различных функциональных задач. Привлечение новых, квалифицированных сотрудников, их адаптация и дальнейшее эффективное удержание на предприятии становится важнейшей задачей кадровых служб. В целях эффективного и качественного решения разнообразных кадровых вопросов в ситуации масштабирования бизнеса предприятия разрабатывают особый вид стратегии - так называемую кадровую стратегию.

Вопрос реализации кадровой стратегии для бизнеса актуальный. Это связано с тем, что масштабирование требует не только формального, механического увеличения численности сотрудников, но и их качественного роста. Растущим предприятиям необходимо привлекать новых, талантливых специалистов, которые смогут эффективно справляться с амбициозными задачами и сложными вызовами, сопровождающими масштабный рост бизнеса.

Степень изученности темы работы – достаточная, но не исчерпывающая. Сегодня многие российские и зарубежные ученые занимаются анализом вопросов разработки и реализации кадровой стратегии предприятия. Их внимание в рамках данной темы сосредоточено на разных вопросах. Так, изучаются общие вопросы разработки и реализации кадровой стратегии предприятия (Т.А. Филиппова, Г.С. Фролова), в том числе на российских и зарубежных предприятиях (А. В. Мотренко).

Рассматриваются особенности реализации кадровой стратегии в предприятиях разных сфер экономики: в сфере здравоохранения (А.В. Волкова), промышленности (Ю. Ощепкова, О.В. Ижбулатова) и другие.

Анализируются риски и угрозы, связанные с реализацией кадровой стратегии предприятия, и возможности управления этими рисками (Х.Х.Р. Ал-Ани, А. Д. Чистяков), в том числе в рамках бизнес-анализа (А.Р. Руслева).

Оцениваются проблемы и механизмы эффективной реализации кадровой стратегии (К.С. Смольникова), в том числе с использованием цифровых технологий (Х. Х. Р. Ал-Ани, А. Д. Чистяков) и так далее.

В рамках рассматриваемой темы работы ведётся активная научная работа, однако следует отметить, что, несмотря на это, далеко не все вопросы реализации кадровой стратегии при масштабировании бизнеса изучены достаточно хорошо. Например, слабо изучены механизмы эффективной инкорпорации новых сотрудников в действующую корпоративную культуру в условиях быстрого роста предприятия, недостаточно исследованы методы подбора и адаптации персонала в новых подразделениях и филиалах предприятия, масштабирующего бизнес, требуют изучения вопросы управления развитием компетенций сотрудников при масштабировании предприятия и так далее. Следовательно, тема настоящей работы имеет большую значимость для развития теории и практики реализации кадровой стратегии предприятия в условиях масштабирования бизнеса.

Объект исследования в работе – реализация кадровой стратегии при масштабировании бизнеса.

Предмет исследования – направления и условия эффективной реализации кадровой стратегии ООО «Агроторг» при масштабировании бизнеса предприятия.

Цель работы – исследовать направления и условия эффективной реализации кадровой стратегии ООО «Агроторг» при масштабировании бизнеса предприятия.

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты разработки кадровой стратегии предприятия при масштабировании бизнеса;

- провести анализ действующей кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях масштабирования бизнеса;
- выявить проблемы и предложить пути совершенствования кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях дальнейшего масштабирования бизнеса.

Методы исследования, используемые в работе, делятся на теоретические и эмпирические. Теоретические методы включают в себя методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, метод описания, метод абстрагирования, метод классификации, метод обобщения и другие. Эмпирические методы исследования – это методы экономического анализа, статистический метод, метод анализа документов, опросный метод и другие.

Научная новизна работы заключается в исследовании теоретических и практических аспектов реализации кадровой стратегии предприятия, а также в обосновании методики оценки эффективности реализации кадровой стратегии в условиях масштабирования бизнеса.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и обобщении существующих подходов к определению кадровой стратегии предприятия и её реализации при масштабировании бизнеса.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения результатов для совершенствования процессов реализации кадровой стратегии российских предприятий, осуществляющих масштабирование бизнеса, что позволит повысить эффективность их деятельности и обеспечить устойчивое долгосрочное развитие.

Структура работы включает в себя введение, три раздела основной части, состоящие из девяти параграфов, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

# **1 Теоретические аспекты разработки кадровой стратегии предприятия при масштабировании бизнеса**

## **1.1 Понятие о масштабировании бизнеса. Виды масштабирования бизнеса**

В благоприятных условиях развития экономики, когда рыночная среда и существующий уровень конкуренции способствуют расширению масштабов деятельности бизнеса, нередко предприятия переходят к так называемому масштабированию.

Масштабирование в общем понимании – это изменение, подбор размера объекта с сохранением его пропорций. Также масштабирование понимается как «изменение масштаба» [20, с. 142] того или иного предмета или явления.

Масштабирование – универсальный процесс, который может протекать как в социальной сфере, так и в природе, в технической среде и так далее. Является характерным масштабирование и для сферы бизнеса, при этом учёные отмечают, что «масштабирование бизнеса на сегодняшний день - один из самых распространенных и часто используемых способов расширения и увеличения бизнеса» [16, с. 316].

В упрощённом понимании масштабирование бизнеса – это процесс расширения предпринимательской деятельности предприятия с целью увеличения его доходов и влияния на рынке без пропорционального увеличения затрат.

Однако в науке сегодня идет поиск адекватных научных определений термина «масштабирование бизнеса», поэтому можно встретить разные альтернативные трактовки данного понятия у разных учёных и экспертов. В частности, в «Глоссарии акселерационной программы «БизнесМед»», разработанном Кубанским государственным медицинским университетом масштабирование понимается очень лаконично - как «процесс кратного

увеличения масштабов бизнеса» [4]. Однако встречаются и более развёрнутые, детализированные определения.

Например, в одном из них указывается, что масштабирование бизнеса – это ситуация, «когда компания стремится увеличить свой размер, чтобы заработать больше денег и привлечь больше клиентов» [15]. Это определение точнее первого, потому что в нем присутствует целевой компонент, показывающий, что масштабирование бизнеса – это не какой-то неосмыслиенный процесс самопроизвольного роста предприятия, а процесс целенаправленный, целеориентированный, то есть владельцы бизнеса всегда понимают, с какой целью они наращивают масштабы бизнеса.

Масштабирование происходит, когда идёт процесс увеличения размера и мощности бизнеса с тем, чтобы предприятие могло заработать больше денег, привлечь больше клиентов и быть в результате этого коммерчески успешнее. Также масштабирование, по мнению экспертов, определяется «стремлением компании развиваться и желанием занять нишу, которая может быть занята другими. Если у тебя что-то круто получилось, хочется максимально быстро это развить и закрепить успех» [22]. По мнению исследователей, как правило, когда предприятие масштабируется, оно растёт не только по объёму продаж и доходов, но и по своим возможностям и области деятельности [15].

Существуют и другие подходы к пониманию «масштабирование бизнеса». Так, представляется важным мнение М. Васильевой, которая отмечает, что масштабирование бизнеса – это не просто физический рост объёмов и масштабов деятельности предприятия. Это ещё обязательно «качественное и количественное изменение ключевых процессов компании, призванное расширить сферу влияния и удовлетворить новые запросы» [3]. Это определение углубляет понимание масштабирования бизнеса, подчёркивая, что без качественного роста не может быть эффективного увеличения масштабов бизнеса.

Ю.П. Кожаев отмечает ещё один важный момент: «масштабирование и развитие не являются однозначными понятиями» [10, с.224], то есть развитие

бизнеса может осуществляться без его масштабирования, однако масштабирование бизнеса – это почти всегда его развитие, как минимум, в территориальном плане, предусматривающем больший географический охват рынка, а также в качественном отношении, о чем было сказано выше.

Одним из ключевых аспектов масштабирования является возможность повторения успешных бизнес-моделей. Например, если предприятие уже зарекомендовало себя на одном рынке, она может реализовать возможность расширения своей деятельности на другие регионы или страны. Это позволит не только увеличить клиентскую базу, но и повысить узнаваемость бренда.

Однако важно отметить, что масштабирование бизнеса не всегда является добровольным. Иногда - это вынужденный и необходимый шаг, к которому предприятие подталкивают сами рыночные условия ведения бизнеса, когда отказ от масштабирования может привести к серьёзным проблемам.

Так, М. Васильева указывает, что первый случай, когда требуется проводить масштабирование бизнеса, это угроза возникновения дефицита товаров. Например, у предприятия «с ростом клиентов увеличиваются и их покупательные способности, поэтому велика вероятность, что реализация будет происходить быстрее, чем фактическое производство или доставка на склад. В такой ситуации появляется серьезный риск потери клиентов» [3], и устраниить этот риск можно только масштабированием производства или закупа продукции.

Другой случай необходимого масштабирования бизнеса – наличие риска появления недостатка кадров. Как отмечает М. Васильева, на успешно работающем предприятии «увеличение заказов логично ведёт к повышению нагрузки на все отделы. Если вовремя этого не заметить, то можно оказаться в условиях, когда старые сотрудники уже не справляются с текущим объёмом, а нанять и обучить новых невозможно из-за занятости текущих» [3].

Ещё один случай, когда следует задуматься о масштабировании бизнеса – это возникновение проблем с доставкой продукции. М. Васильева

подчеркивает, что на коммерчески успешном предприятии «перестроить работу отдела логистики в короткие сроки достаточно сложно, а он попадает под огонь одним из первых. Зачастую система просто не выдерживает, из-за чего начинаются задержки, ошибки и отмены. Мало какому покупателю понравится подобное» [3], поэтому при появлении первых признаков проблем с доставкой продукции предприятию следует задуматься о масштабировании бизнеса, как минимум, в части увеличения мощности службы логистики.

Любое масштабирование бизнеса, будь то добровольное или вынужденное под влиянием рыночных условий хозяйствования и назревающих проблем, масштабирование требует тщательного планирования и анализа. Предприятию, встающему перед перспективой масштабирования своей деятельности, следует тщательно оценить имеющиеся ресурсы, изучить состояния рынка и понять, какие шаги помогут ей достичь желаемого результата в виде роста оборотов, захвата новых рынков, увеличения прибыли, в каком количестве для этого потребуется привлечь новых, квалифицированных сотрудников и как следует мотивировать персонал на реализацию мероприятий по масштабированию бизнеса.

В современной бизнес-практике выделяют несколько видов масштабирования, и каждый из них имеет свои особенности и преимущества. Основные виды следующие:

- горизонтальное масштабирование,
- вертикальное масштабирование,
- диверсификация.

В некоторых источниках также выделяют:

- масштабирование через франчайзинг,
- масштабирование через онлайн-платформы,
- инновационное масштабирование.

Каждый вид масштабирования имеет свои особенности и, соответственно, влияет на различные аспекты предприятия, в частности, на работу с кадрами.

Наиболее широко известно так называемое горизонтальное масштабирование. В источниках по теме горизонтальное масштабирование описывается как «расширение бизнеса за счет увеличения количества однотипных элементов или процессов. Это может быть открытие новых филиалов, увеличение производственных линий или расширение ассортимента продукции в рамках существующего направления» [14]. Горизонтальное масштабирование помогает предприятиям охватить и нарастить новую аудиторию потребителей и за счёт этого увеличить свою прибыль. Преимущества горизонтального масштабирования состоят в том, что оно несёт с собой относительно низкие риски, так как предприятие продолжает работу в знакомой сфере, дает возможность быстрого роста за счёт тиражирования успешной бизнес-модели, показавшей свою результативность, приводит к увеличению доли рынка и усилению конкурентных позиций предприятия. Риски горизонтального масштабирования связаны с возможной потерей гибкости предприятия при росте масштабов его бизнеса.

Второй тип – это вертикальное масштабирование: оно «направлено на углубление бизнеса в рамках существующей ниши. Это может включать в себя расширение цепочки создания стоимости, например, производитель может начать самостоятельно заниматься дистрибуцией своей продукции или открыть собственную розничную сеть» [14]. Достоинства вертикального масштабирования состоят в том, что оно позволяет увеличить контроль предприятия над всеми этапами производства и сбыта, повышает маржинальность за счет исключения посредников, предоставляет возможность предложить клиентам более комплексный продукт или услугу, сократить затраты и увеличить контроль над качеством продукции. Но у вертикального масштабирования имеются и свои минусы: оно является более

сложным в реализации, так как требует освоения новых компетенций и бизнес-процессов, и существуют риски, что эти компетенции и бизнес-процессы не сразу сформируются на высоком уровне, что чревато потерей качества.

Третий вид масштабирования – диверсификация. Она «предполагает расширение бизнеса путём выхода в новые, часто не связанные с основной деятельностью, сферы. Это может быть запуск совершенно нового продукта или выход на новый рынок с существующим предложением» [14]. Положительные стороны этого вида масштабирования бизнеса в том, что происходит снижение зависимости предприятия от одного рынка сбыта или от одного продукта и его рыночной конъюнктуры, появляется возможность использовать эффект синергии между различными направлениями бизнеса, усиливается потенциал для значительного роста предприятия за счёт освоения новых ниш. Но с диверсификацией связан и ряд рисков, основные – это необходимость значительных инвестиций и риск «распыления» ресурсов предприятия.

Иногда в качестве особых видов масштабирования современного бизнеса выделяют также масштабирование через франчайзинг [13]. В последние годы масштабирование бизнеса посредством франчайзинга становится все более и более популярным в России и в мире. Большие и маленькие предприятия отдают предпочтение именно этой модели развития. На Западе, особенно в США, франчайзингом называют льготным предпринимательством, в России по действующему законодательству – это коммерческая концессия.

Наиболее полное определение франчайзинга дано А.С. Семеновой, которая определяет франчайзинг как «систему отношений субъектов рынка (франчайзера и франчайзи), при котором торговая марка и (или) товарный знак франчайзера, его ноу-хау, методы и технологии ведения бизнеса и другие права на производственную и (или) интеллектуальную собственность предоставляются франчайзи в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение при продолжительной поддержке в технических вопросах и в

вопросах ведения бизнеса со стороны франчайзера в рамках и в период действия специально заключённого обеими сторонами для этой цели франчайзингового договора» [19, с.7].

С.А. Сосна и Е.Н. Васильева указывают, что упрощенно франчайзинг можно охарактеризовать как особый метод или способ коммерческой деятельности, когда индивидуальный предприниматель или небольшое коммерческое предприятие договаривается с крупной фирмой, хорошо известной и пользующейся добротной репутацией на национальном или международном рынке, о том, что этот предприниматель (или предприятие) будет вести свои коммерческие операции под именем такого предприятия или под торговой маркой, либо оказывать свои услуги под фирменным знаком обслуживания [19, с.8].

Основу франчайзинга составляет франшиза – право на создание предприятия, которая будет представлять торговую марку партнёра; право на участие в бизнес-системе, выстроенной франчайзером [21, с.15]. Сотрудничество в рамках франчайзинга в сфере общественного питания осуществляется между двумя типами компаний: компанией-франчайзером, с одной стороны, и компанией-франчайзи, с другой. Они образуют франчайзинговую систему. Сторона, предоставляющая по договору права пользования (франшизу), именуется франчайзер, а сторона, приобретающая франшизу, – франчайзи.

Франчайзинг как вид масштабирования позволяет быстро расширять бизнес, предоставляя другим предпринимателям право использовать разработанную предприятием-франчайзером бизнес-модель и зарекомендовавший себя бренд. Плюсы франчайзинга в том, что он дает действующему предприятию при проведении масштабирования возможность уменьшить собственные финансовые риски и при этом увеличить прибыль (за счёт паушальных платежей и роялти) и одновременно охват рынка своим брендом.

С развитием цифровых технологий и онлайн-торговли появился и такой вид масштабирования бизнеса, как масштабирование через онлайн-платформы. Выход оффлайн-бизнеса в онлайн, в том числе на крупные онлайн-платформы (в частности, крупные интернет-магазины), сегодня во многих случаях позволяет серьёзно масштабировать бизнес, значительно увеличить клиентскую базу, повысить объёмы продаж.

Ещё один особый вид масштабирования – это инновационное масштабирование, «стратегия, основанная на постоянном внедрении инноваций как ключевого фактора роста. Предприятие не просто расширяет существующий бизнес, но постоянно ищет новые способы создания ценности для клиентов и повышения эффективности своих операций» [14]. Выгоды такого масштабирования состоят в том, что оно позволяет предприятию всегда оставаться на шаг впереди конкурентов, создаёт дополнительные возможности для роста за счёт новых продуктов или рынков, повышает привлекательность предприятия для инвесторов и талантливых сотрудников.

Итак, анализ показал, что масштабирование – это весьма характерный путь развития бизнеса, который в основе своей имеет потенциал для роста и развития и который в определенных обстоятельствах начинает на себе чувствовать давление рынка, требующего принятия определённых шагов для дальнейшего роста и развития предприятия. Каждый из существующих видов масштабирования бизнеса имеет свои плюсы и минусы, и выбор подходящего зависит от специфики бизнеса и рынка. В зависимости от выбранной модели масштабирования предприятие может испытывать те или иные кадровые потребности.

## **1.2 Кадровые потребности предприятий и подходы к выработке кадровой стратегии предприятия в условиях масштабирования бизнеса**

В процессе своей жизнедеятельности и ведения бизнеса предприятия могут испытывать разного рода потребности - материальные, финансовые, потребности в инновациях и другие. Одной из наиболее острых и значимых с точки зрения необходимости их удовлетворения в определённые периоды для предприятия могут становиться кадровые потребности. Функционируя в условиях объективно ограниченных ресурсов, любое предприятие постоянно или периодически испытывает потребность в кадрах.

В научном смысле под потребностью в кадрах понимают «систему планирования персонала, необходимого для целенаправленного выполнения задач хозяйственного объекта в количественном, качественном, временном и пространственном отношениях» [9].

Главными факторами, влияющими на потребность предприятия в кадрах, являются следующие:

- экономическое положение предприятия,
- конъюнктура производства,
- изменения в продолжительности работы,
- уровень технической оснащённости,
- текучесть кадров,
- технологический процесс,
- планы по рационализации производства,
- изменения в законодательных требованиях к рабочим местам, квалификации персонала,
- особенности состава и структуры кадров предприятия,
- недостатки в квалификации действующих работников и другие.

Потребности предприятия в кадрах во многом определяются тем, какая в предприятии принята кадровая стратегия. Термин «кадровая стратегия» сегодня широко применяется в бизнесе, однако единого терминологического определения он пока не получил. В научной литературе можно встретить разное понимание этого понятия.

Так, в одних случаях кадровая стратегия определяется как «предпринимательски грамотное и умелое стимулирование и ориентирование действий, направленных на стратегическое развитие созданного дела с целью повышения в перспективе рентабельности и ресурсных возможностей за счёт формирования сплочённого коллектива профессионалов, ответственно выполняющих свою роль (возложенную на них работу) в общей структуре производства» [12, с. 22]. Однако подобное определение вряд ли можно признать удачным, так как оно чрезмерно усложнено и затемняет четкое и ясное понимание кадровой стратегии как элемента стратегического управления персоналом.

Есть авторы, которые рассматривают кадровую стратегию в качестве обязательного элемента стратегии развития предприятия в целом, указывая, что «невозможно представить и реализовать стратегию развития предприятия без сформированной кадровой стратегии, поскольку первая напрямую зависит от результатов работы последней» [2, с. 8]. Однако при этом терминологической характеристики понятия «кадровая стратегия» они не предлагают, вследствие чего остается непонятным, что именно они подразумевают под кадровой стратегией.

Интересным представляется определение кадровой стратегии, которое предложено Е. С. Козиной. Она полагает, что кадровая стратегия (или стратегия управления персоналом) представляет собой «специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учётом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала» [11, с. 122]. Такая характеристика кадровой стратегии является удачной, поскольку, во-первых, показывает её

основные структурные элементы (цели, принципы и правила работы с персоналом), а во-вторых, демонстрирует глубокую взаимосвязь кадровой стратегии с другими элементами внутренней среды предприятия, в частности, с другими типами стратегий, принятыми на предприятии (инвестиционная, финансовая, производственная и другие.), и с имеющимися кадровыми ресурсами (количество и качество персонала). Именно это определение будет базовым в работе при дальнейшем изучении особенностей формирования кадровой стратегии в условиях масштабирования бизнеса.

Опираясь на определение кадровой стратегии, предложенное Е. С. Козиной, можно определить и описать основные этапы её разработки и реализации (Приложение А).

Следуя описанным этапам предприятие может создать устойчивую и эффективную кадровую стратегию, которая будет способствовать достижению его целей и, кроме того, будет регулярно обновляться по мере функционирования предприятия с учётом изменения его общих стратегических целей и кадрового потенциала.

Одним из важнейших начальных этапов процесса формирования кадровой стратегии является этап оценки имеющегося кадрового потенциала. Опираясь на анализ и оценку существующих кадровых ресурсов бизнеса, предприятие должно выявить актуальные кадровые потребности и понять, насколько существующие кадры соответствуют тем целям, которые оно хочет достигнуть. Четкое понимание существующей на предприятии потребности в персонале при разработке кадровой стратегии предполагает получение ответов на ряд вопросов:

- какие кадры, какой квалификации, образовательного уровня, опыта и знаний необходимы предприятию;
- какое количество кадров требуется для обеспечения эффективной работы предприятия;
- на какие должности и вакантные места необходимо привлечь новых сотрудников;

- какими путями должно осуществляться рекрутование новых кадров, чтобы потребность в необходимых кадровых ресурсах была удовлетворена максимально быстро и эффективно.

Исследованная и проанализированная потребность предприятия в персонале может различным образом учитываться при разработке кадровой стратегии. Прежде всего, потребность в кадрах кладётся в основу процессов подбора, отбора и найма на предприятие новых сотрудников. Во-вторых, потребность в кадрах обязательно учитывается в процедурах планирования сокращения и высвобождения кадров, в частности, в связи с прогнозируемым выходом возрастных сотрудников на пенсию, в связи с ликвидацией одних подразделений предприятия и созданием других. В-третьих, потребность в кадрах влияет и вследствие этого обязательно принимается в учёт при планировании затрат предприятия, так как привлечение новых кадров в предприятие всегда сопряжено с определёнными издержками. В-четвертых, потребность в кадрах влияет на процессы профессионального обучения, повышения квалификации и развития персонала предприятия, так как, осознавая имеющуюся нехватку кадров определённого уровня или знаний, предприятие может не только привлекать необходимых сотрудников извне, но и создавать необходимые условия для внутреннего рекрутинга кадров на вакантные позиции из числа действующих сотрудников предприятия.

Потребность в кадрах по-разному влияет на планирование кадровой стратегии, деятельность кадровых служб, уровень затрат предприятия и так далее. Постоянно анализировать и учитывать потребности в персонале для современного предприятия – это значит постоянно понимать, в каком направлении развивается бизнес, какие кадры ему нужны как для стабильного функционирования сегодня, так и для качественной реализации принятой кадровой стратегии в будущем, в стратегической перспективе.

Кадровые потребности предприятия могут быть двух видов – актуальные и перспективные. Типы кадровых потребностей показаны на рисунке 1.

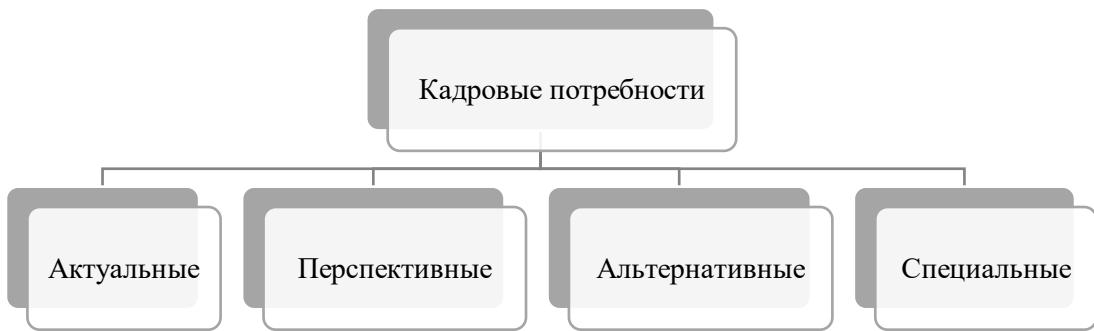


Рисунок 1 – Типы кадровых потребностей предприятия

Актуальные потребности предприятия в кадрах – это потребности, основанные на текущей нехватке на предприятии нужных специалистов, на текущих незакрытых вакансиях в подразделениях. В свою очередь перспективные потребности предприятия в персонале – это потребности, которых на текущий момент ещё нет, но они очевидно возникнут в будущем, учитывая стратегические перспективы развития и роста, а также планируемые в будущем изменения в деятельности и пр.

В некоторых случаях также говорят о существовании альтернативных и специальных кадровых потребностях предприятия. Альтернативные потребности в кадрах – это случаи, когда предприятию необходимо заменить сотрудников, которые уходят на пенсию или в декретный отпуск. В свою очередь специальные кадровые потребности – это потребности, возникающие «в результате специфических требований, например, для реализации уникальных проектов, требующих особых навыков» [18].

Основу анализа потребности предприятия в кадрах составляет анализ и оценка текущего состояния кадровых ресурсов, структуры и состава кадров. В этих целях персонал может оцениваться по количественным, качественным и структурным характеристикам, как представлено на рисунке 2 [2].



Рисунок 2 – Направления оценки кадровых ресурсов предприятия

Количественная характеристика персонала предприятия предполагает измерение показателей численности кадров. Это один из важнейших показателей для любого предприятия, так как напрямую влияет на затраты и на выявление количественного объёма кадровой потребности. В целях точного выявления объемно-количественной потребности предприятия в персонале изучают все виды численности персонала – списочную, явочную и среднесписочную [24] (рисунок 3).



Рисунок 3 – Виды численности персонала предприятия, учитываемые в оценке

Списочная численность – это «количество работников, принятых на постоянную, сезонную и временную работу сроком на один день и более и получивших заработную плату» [8, с. 16]. Списочная численность определяется на определённую дату (на первое или последнее число периода). В списочной численности за каждый календарный день учитываются как фактические работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо

причинам (находящиеся в служебных командировках, не явившиеся на работу по болезни, в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, находящиеся в учебных и иных отпусках и так далее) [6, с. 120].

Явочная численность – это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между списочным и явочным составом характеризует количество целодневных простоев [7, с. 41].

Среднесписочная численность персонала может определяться за месяц, квартал, год. Так, за месяц она исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, включая праздники и выходные дни (определяются по предшествующему дню), и делением полученной суммы на число календарных дней месяца [15, с. 7]. В свою очередь за квартал среднесписочная численность работников устанавливается путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале и делением полученной суммы на три [1, с. 12].

Среднесписочная численность работников за период с начала года по отчётный месяц включительно определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчётный месяц включительно, и делением полученной суммы на число месяцев работы за период с начала года [17, с. 17].

Среднесписочная численность за год определяется путём суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчётного года и делением полученной суммы на двенадцать [17, с. 18].

Актуальность расчёта и обоснования численности персонала в современных условиях постоянно повышается. Это связано с тем, что динамично меняющаяся экономическая среда функционирования предприятий предполагает соответствующие изменения в структуре организаций и, естественно, изменяет потребность предприятия в численности персонала различных структурных подразделений.

На основании проведенных расчетов потребности в персонале осуществляется планирование кадровых ресурсов предприятия (или кадровое планирование, Workforce Planning), в ходе которого актуальная и перспективная потребности в персонале должна обязательно учитываться.

Основывающееся на учёте кадровых потребностей предприятия, кадровое планирование позволяет формировать оптимальную кадровую структуру, наполнять штат специалистами нужной квалификации и уровня знаний. От результатов такого планирования зависят, с одной стороны, масштабы и качество деятельности предприятия, а с другой – величина затрат на персонал и их обоснованность.

В рамках современного подхода к разработке кадровой стратегии учет потребностей в персонале происходит поэтапно на протяжении следующих трех ключевых этапов (Приложение Б).

В целом можно говорить, что анализ потребности в персонале и учет этой потребности тесно связаны с разработкой кадровой стратегии на предприятии и в целом со стратегией его развития.

Выявление и учет кадровых потребностей предприятия решают важную задачу – помогают осуществлять эффективное планирование кадровых ресурсов, принимать верные кадровые решения и в конечном итоге обеспечивать бизнес нужными кадрами, способными претворять в жизнь все стратегические цели. Масштабирование бизнеса, как уже говорилось выше, может существенно влиять на кадровые потребности предприятия и, соответственно, на содержание и направленность кадровой стратегии, при этом каждый вид масштабирования влияет на них по-разному.

Так, при вертикальном масштабировании, когда предприятие начинает развивать свой бизнес за счет устранения посредников и создания собственных подразделений, ему могут потребоваться кадры, которых прежде не имелось в структуре.

Другого рода кадровые потребности предприятие испытывает при горизонтальном масштабировании бизнеса. В этом случае оно нуждается в

наращивании общего количества сотрудников, которые уже предусмотрены действующим штатным расписанием, но которые будут работать в новых филиалах и подразделениях с уже знакомым предприятию функционалом. Эта потребность может быть закрыта путём увеличения найма сотрудников по имеющимся должностям.

При масштабировании путём диверсификации предприятие выходит на новые для себя рынки и начинает производить новые продукты и услуги, поэтому, как и в случае с вертикальным масштабированием, ему могут потребоваться сотрудники с новым функционалом и новыми типами знаний и компетенций, которых прежде в штате не было.

Специфические кадровые потребности у бизнеса возникают при масштабировании по модели франчайзинга. В этом случае, как минимум, предприятию требуются специалисты по франчайзингу. Кроме того, для эффективного функционирования бизнеса по модели франчайзинга могут потребоваться специалисты по сопровождению и контролю работы франчайзи, которые будут отвечать за успех и развитие франшизы у партнёров.

В целом же можно говорить, что при масштабировании бизнеса кадровые потребности предприятий, как правило, связаны с привлечением в штат специалистов по обучению и развитию кадров, так как с ростом бизнеса важно обеспечить обучение для новых сотрудников правилам, стандартам, алгоритмам работы. Также растущим бизнесам нужны специалисты по управлению изменениями, способные реализовывать запланированные изменения в предприятии и поддерживать команду в процессе адаптации к новым условиям функционирования бизнеса. Во многих случаях требуются специалисты по командообразованию и командному взаимодействию, которые будут заниматься формированием коллективов и команд в новых подразделениях или филиалах предприятия. Понимание того, как тот или иной вид масштабирования бизнеса влияет на кадровые потребности - это залог успешности роста предприятия в рамках выбранной модели масштабирования его работы.

### **1.3 Методика оценки эффективности реализации кадровой стратегии предприятия в условиях масштабирования бизнеса**

Одним из условий осуществления на предприятии той или иной кадровой стратегии является оценка эффективности её реализации.

По своей сути оценка эффективности реализации кадровой стратегии предприятия - это процесс определения степени достижения поставленных целей и задач в области управления человеческими ресурсами. Оценка эффективности кадровой стратегии включает в себя анализ и измерение результатов, достигнутых в результате применения включённых в кадровую стратегию HR-практик и подходов.

Цель такой оценки – выявление сильных и слабых сторон в процессе и результатах реализации кадровой стратегии за плановый период, а также определение возможностей для дальнейшего её совершенствования.

Задачи оценки эффективности реализации кадровой стратегии предприятия могут быть связаны, прежде всего, с оценкой производительности труда персонала за период реализации новой стратегии работы кадрами на практике, с оценкой уровня трудовой мотивации сотрудников, с оценкой эффективности использования сотрудниками рабочего времени, с анализом уровня текучести кадров до и после начала реализации новой кадровой стратегии и другие.

Оценка эффективности реализации кадровой стратегии может быть прогнозная и ретроспективная. Прогнозная оценка эффективности реализации кадровой стратегии предполагает анализ возможных результатов и последствий внедрения выбранной стратегии работы с кадрами в будущем, через определённый плановый период (например, 1 год). Она может включать в себя прогнозирование изменений в структуре персонала, его квалификации и компетенций, а также оценку влияния этих изменений на достижение стратегических целей предприятия.

В свою очередь ретроспективная оценка эффективности реализации кадровой стратегии предполагает анализ реальных результатов кадровой работы, достигнутых предприятием за прошедший период. Она позволяет определить степень достижения поставленных стратегических целей и задач в кадровой сфере, выявить успешные HR-практики и проблемы, возникшие в процессе реализации стратегии. Ретроспективная оценка также помогает определить факторы, которые способствовали или препятствовали успешной реализации кадровой стратегии.

Для оценки эффективности реализации кадровой стратегии сегодня пока не выработано единых алгоритмов, поэтому предприятия могут использовать собственную систему показателей или пользоваться теми рекомендациями, которые дают эксперты и учёные.

Одну из моделей оценки эффективности реализации кадровой стратегии предложили специалисты УрФУ Ю.В. Густова и И.М. Черненко [6, с. 511] (рисунок 4).

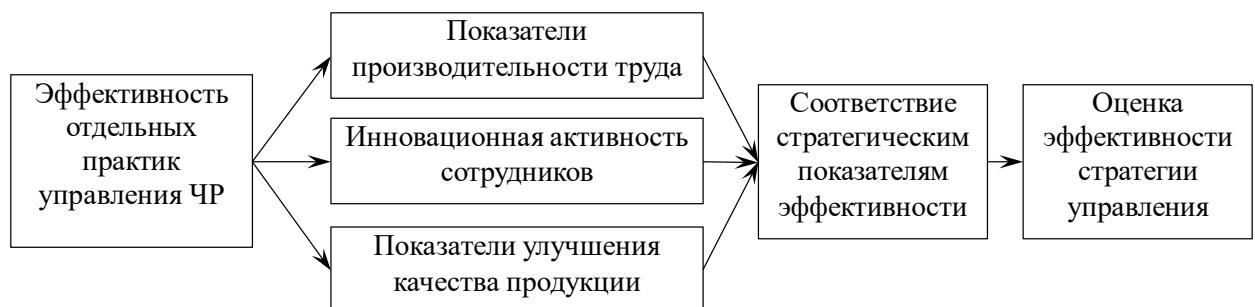


Рисунок 4 – Модель оценки эффективности реализации кадровой стратегии Ю.В. Густовой и И.М. Черненко [6, с. 511]

Исследователи отмечают, что «компаниям при оценке той или иной кадровой стратегии нужно обратить внимание не только на традиционные финансовые показатели, но учитывать и показатели развития персонала и системы бизнес-процессов управления человеческими ресурсами в целом для обеспечения измерения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Помимо традиционных финансовых показателей (производительность труда и

рентабельность затрат на персонал) предлагается оценивать инновационную активность сотрудников и показатели улучшения качества продуктов или услуг» [6, с. 511].

Модель оценки, предложенная исследователями, включает целый ряд показателей результативности и эффективности работы кадров одновременно. На первой стадии ими рекомендуется определять эффективность путём оценки уровня отдачи от использования кадровых ресурсов.

Для этого авторы предлагают давать оценку производительности и рентабельности работы персонала. Показатель продуктивности труда работников на единицу времени советуют оценивать по формуле (1):

$$LP_{EPB} = O / \Phi \quad (1)$$

где LP<sub>EPB</sub> – продуктивность труда работников на единицу времени,

О – объем продукции (в стоимостном или натуральном выражении),

Ф – фонд рабочего времени (потенциальный или физический).

Учёные отмечают, что «исследование значений показателей этого блока позволяет менеджменту компании сформировать единую картину о темпах процесса производства, уровне выработки в расчёте одного сотрудника в стоимостном и натуральном выражении, отдачу от расходов на кадры» [6, с. 512].

Также авторы предлагают оценивать рентабельность инвестиций в персонал, применяя формулу (2):

$$ROI = DC - Z / P \quad (2)$$

где ROI – рентабельность инвестиций в персонал,

DC – добавленная стоимость от деятельности персонала,

З – затраты на персонал,

Р – расходы на персонал.

Ученые считают, что «анализ данной группы показателей позволит оценить экономические результаты работы сотрудников компании: средний доход предприятия от работы одного работника, чистую рентабельность затрат на оплату труда, рентабельность затрат на оплату труда» [6, с. 512].

На второй стадии исследователи рекомендуют оценивать результативность кадровой стратегии по степени достижения стратегических целей предприятия. Для этого следует сопоставить полученные показатели со стратегическими ключевыми показателями эффективности, заложенными при формировании кадровой стратегии. Как пишут авторы методики, «расчёт значений данных показателей в динамике выступает основным критерием при оценке эффективности кадровой стратегии предприятия» [6, с. 512].

По мнению Ю.В. Густовой и И.М. Черненко, важным аспектом проведения оценки эффективности кадровой стратегии предприятия является оценка эффективности затрат на реализацию программ кадровой стратегии. Для исследования эффективности работы предприятия по данному направлению они предлагают анализировать: «показатели эффективности затрат фонда рабочего времени компании; показатели социально-психологического климата в коллективе; показатели удовлетворённости персонала условиями труда; показатели доведения задач и целей труда до персонала» [6, с. 512].

Социально-психологический климат в коллективе, удовлетворённость работников условиями труда можно оценивать в рамках данной методики по итогам проведения анкетирования персонала.

В целом в рамках своей методики Ю.В. Густова и И.М. Черненко для оценки эффективности реализации кадровой стратегии предприятия рекомендуют оценивать в опоре на экспертные методы, методы бенчмаркинга и метод оценки отдачи от инвестиций в персонал. «Экспертная оценка применяется для обработки качественной информации, она выражается в оценке, например, показателей удовлетворённости ее внутренними стейкхолдерами, то есть структурными подразделениями

компании. Метод бенчмаркинга выражается в сравнении показателей работы кадровых служб с аналогичными данными по другим компаниям. Метод оценки отдачи от инвестиций в персонал основан на комплексе показателей, характеризующих отдачу инвестиций в кадровую службу компании: уровень инвестиций в службу персонала; показатель отсутствия на рабочем месте; показатель удовлетворённости; показатель, определяющий стратегическое единство и согласие в организации» [6, с. 514].

Сводная система показателей для оценки эффективности реализации кадровой стратегии предприятия в методике Ю.В. Густова и И.М. Черненко представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Система показателей экономической оценки эффективности кадровой стратегии предприятия в методике Ю.В. Густовой и И.М. Черненко [6, с. 514-515]

| Критерии эффективности кадровой стратегии                   |   |  |
|---|---|--|
| Эффективность труда   | Эффективность реализации программ кадровой стратегии                                  | Эффективность работы службы персонала                      |
| Показатель продуктивности труда на единицу рабочего времени | Показатели эффективности использования совокупного фонда рабочего времени предприятия | Показатель оценки инвестиций в службу персонала            |
| Показатель продуктивность труда на одного работника         | Показатели состояния социально-психологического климата в коллективе                  | Показатель объема инвестиций в службу персонала            |
| Показатель отдачи затрат по оплате труда                    | Показатели удовлетворенности работников условиями труда                               | Показатель отсутствия на рабочем месте                     |
| Показатель абсолютной доходности персонала                  | Показатели донесения целей и задач труда до работников                                | Показатель удовлетворенности                               |
| Показатель общей рентабельности затрат на оплату труда      | -   | Показатель, определяющий единство и согласие в предприятии |
| Показатель чистой рентабельности затрат на оплату труда     | -   | -  |

Итак, проведённый анализ показал, что оценка эффективности реализации кадровой стратегии – важнейшая часть управленческой деятельности предприятия в сфере кадров. Для проведения такой оценки может использоваться собственная система показателей либо те показатели, которые предлагаются современными исследователями в рамках авторских моделей. Одной из таких моделей оценки является модель Ю.В. Густовой и И.М. Черненко.

В работе рассмотрены основные теоретические аспекты разработки кадровой стратегии предприятия при масштабировании бизнеса. В результате анализа можно констатировать следующее.

Масштабирование сегодня – это широко распространённый путь развития бизнеса, обладающий потенциалом для роста и развития. Однако в определённых ситуациях при наращивании масштабов бизнеса предприятие может столкнуться с давлением рынка, требующим принятия им дополнительных организационных мер для обеспечения успешного дальнейшего развития. Существуют различные типы масштабирования бизнеса, имеющие свои преимущества и недостатки, в конечном итоге выбор оптимального подхода к масштабированию бизнеса зависит от специфики самого бизнеса и особенностей рынка, на котором действует предприятие. В соответствии с выбранной моделью масштабирования предприятию могут потребоваться определённые кадровые ресурсы и определённая кадровая стратегия.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) представляет собой специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учётом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала. Основные этапы разработки и реализации кадровой стратегии предприятия включают в себя анализ общей организационной стратегии, оценку кадрового потенциала, определение принципов работы с персоналом, формулирование целей кадровой стратегии, разработку мероприятий и инструментов её реализации, внедрение кадровой

стратегии, мониторинг и оценку её реализации, а также дальнейшую её корректировку. При разработке кадровой стратегии в условиях масштабирования бизнеса важно правильно и точно оценивать кадровые потребности предприятия, как актуальные, так и перспективные.

Также в условиях масштабирования бизнеса важно проводить оценку эффективности реализации принятой кадровой стратегии. Для проведения такой оценки может использоваться собственная система показателей либо те показатели, которые предлагаются современными исследователями в рамках авторских моделей, например, модель Ю.В. Густовой и И.М. Черненко. Эти показатели могут включать уровень удовлетворенности сотрудников, производительность труда, текучесть кадров, затраты на обучение и развитие персонала, а также показатели вовлеченности и лояльности сотрудников. Кроме того, важно учитывать влияние масштабирования на корпоративную культуру предприятия. Расширение бизнеса может привести к изменению внутренних процессов и структуры, что, в свою очередь, может повлиять на ценности и нормы предприятия. При этом руководство должно уделять особое внимание сохранению ключевых элементов корпоративной культуры, которые обеспечивают узнаваемость проекта среди сотрудников и клиентов. Следовательно, успешное масштабирование бизнеса невозможно без разработки комплексной стратегии управления персоналом, интегрирующей в себя как актуальные кадровые потребности предприятия, так и прогнозируемые изменения в структуре трудовых ресурсов, обеспечивающей при этом максимальную адаптивность управленческих решений.

## **2 Анализ действующей кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях масштабирования бизнеса**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Агроторг»**

ООО «Агроторг» – крупнейшая российская торговая сеть продуктовых магазинов экономического класса, представленная магазинами «Пятёрочка». Основным видом деятельности предприятия является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах».

В соответствии со ст. 2 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», розничная торговля – это «вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности», а торговая сеть – это «совокупность двух и более торговых объектов, которые принадлежат на законном основании хозяйствующему субъекту или нескольким хозяйствующим субъектам, входящим в одну группу лиц в соответствии с Федеральным законом «О защите конкуренции», или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации» [23].

По типу объекты предприятия относятся к универсамам (супермаркетам), так как реализуют продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары активного спроса методом самообслуживания. По специализации магазины ООО «Агроторг» являются смешанными, то есть реализуют широкий ассортимент продовольственных товаров и универсальную группу непродовольственных товаров.

Торговая сеть была основана в январе 1998 г. Андреем Рогачевым и Александром Гирдой, и находится в управлении холдинговой компании X5 Retail Group. Первый магазин был открыт в 1999 г. в г. Санкт-Петербурге. Уже в 2000 г. торговая сеть становится победителем общегосударственного рейтинга «Лучшая сеть» и открывает учебный центр по подготовке кадров и повышению квалификации сотрудников. В 2002 г. принято решение запустить развитие франчайзинговой сети, что даёт ещё больший толчок развитию ООО «Агроторг». А в 2009 г. торговая сеть объявлена маркой №1 в России (в номинации «Торговая сеть») [25].

История развития ООО «Агроторг» демонстрирует трансформацию социальной сети магазинов в крупнейшего розничного оператора страны. Если на начальном этапе основной целевой аудиторией были покупатели с низким уровнем дохода, то сегодня торговая сеть успешно обслуживает все категории потребителей, сохраняя при этом лидирующие позиции по объемам продаж в российском ритейле.

Предприятие характеризуется как:

- сеть магазинов самообслуживания, реализующая широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров;
- ориентированное на потребителей со средним уровнем дохода при сохранении доступности для различных категорий покупателей;
- функционирующее в формате «магазина у дома».

ООО «Агроторг» определяет свою стратегическую направленность в следующих ключевых аспектах:

- ориентация на потребительский спрос с целью достижения лидирующих позиций в рыночном сегменте через оптимизацию ценовой политики и ассортимента продукции;
- реализация комплекса мер по повышению операционной результативности бизнес-процессов;

- удержание рыночных позиций посредством формирования эффективной системы мотивации персонала;
- имплементация стратегии органического роста в приоритетных и периферийных регионах присутствия с акцентом на поддержку локальных производителей и рациональное использование ресурсов [25].

Одним из важнейших элементов управления на любом предприятии является его организационная структура. Это система, которая определяет иерархические отношения, роли, обязанности и взаимодействия между сотрудниками и подразделениями. Она является основной для координации и контроля всех бизнес-процессов и помогает в достижении стратегических целей предприятия. Основные элементы организационной структуры включают в себя уровни управления, подразделения и службы, должности и роли.

В ООО «Агроторг» официально представлены три структуры управления – уровневая, региональная и функциональная.

Уровневая структура управления – это организационная модель, в которой предприятие разделено на несколько уровней управления, каждый из которых имеет свои специфические функции и полномочия. Уровневая структура ООО «Агроторг» включает в себя семь уровней управления (рисунок 5).

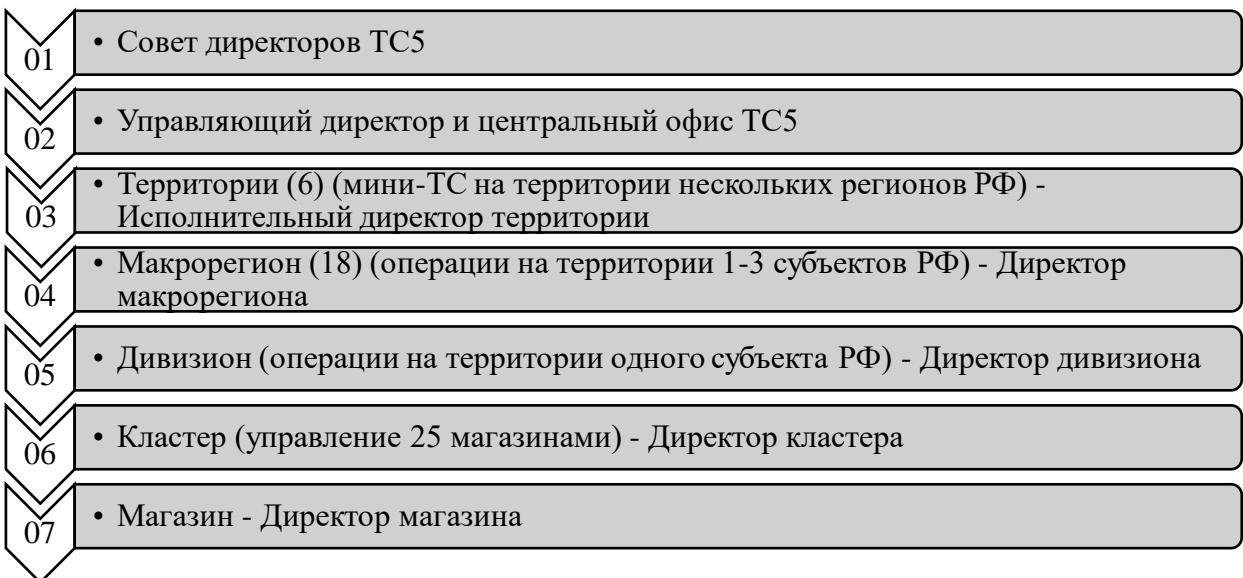


Рисунок 5 – Уровни управления торговой сети «Пятёрочка»

Преимуществами такой структуры являются четкость специализации, высокий уровень контроля и координации, разделение стратегического и оперативного управления. К недостаткам можно отнести излишнюю формализацию и замедление принятия решений, коммуникационные барьеры, а также иерархические конфликты. Верховным звеном является Совет директоров. Это наивысший орган управления на предприятии, представляющий собой группу лиц, избираемых для представления и защиты интересов акционеров, разработки политики управления, надзора за деятельностью и принятия решений по важным вопросам, стоящим перед предприятием. Во главе Совета находится Генеральный директор ООО «Агроторг» - Шехтерман Игорь Владимирович.

Региональная структура управления - это разновидность дивизиональной организационной структуры, которая предполагает территориальное разделение предприятия на относительно самостоятельные подразделения. Каждое из них ориентировано на работу в определённом регионе и имеет достаточную свободу действий для адаптации к изменениям локального рынка. Преимуществами такой структуры являются эффективное удовлетворение запросов потребителей, адаптация к местным условиям,

подготовка управленческого состава, а также экономия средств. Среди недостатков обычно выделяют риск потери контроля Центральным офисом, осложнение коммуникации, дублирование активов, недостаток квалифицированного персонала. Региональная структура ООО «Агроторг» представлена в Приложении В.

Под функциональной структурой управления понимается организационная структура, в которой предприятие разделено на специализированные подразделения в соответствии с ключевыми функциями, выполняемыми этими подразделениями. Каждая служба отвечает за свою конкретную область экспертизы, а сотрудники этих служб выполняют схожие задачи. Преимущества функциональной структуры состоят в высокой степени специализации работников, оптимизации процессов, чётком распределении ролей и обязанностей. В свою очередь недостатки представлены сложностью координации между подразделениями, иерархическими барьерами, а также конфликтами интересов. Функциональную структуру управления Центрального офиса торговой сети можно увидеть в Приложении Г.

Финансово-экономический анализ деятельности предприятия представляет собой комплексную оценку его текущего состояния, направленную на выявление рисков и положительных факторов, влияющих на его работу. Одним из внутренних методов является анализ основных технико-экономических показателей. Это исследование системы измерителей, характеризующих хозяйственно-экономическую деятельность предприятия. В Приложении Д представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг» за последние 3 года, основанные на ежегодной отчетности Федеральной налоговой службы (Приложение Е) [5].

В сравнении с 2022 г., выручка в 2023 г. увеличилась на 357 692 441 т. р., а в 2024 г. - на 556 416 996 т. р. или на 17,83 % и 23,54 % соответственно. Прирост чистой прибыли к концу отчетного периода составил 23 437 453 т. р. За исследуемый период показатель вырос на 111,52 %. Динамика выручки и чистой прибыли за исследуемый период можно увидеть на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Среди краткосрочных стратегических планов ООО «Агроторг» стоит цель добиться повышения уровня выручки в 2025 г. на 25 % от предыдущего периода.

Анализ технико-экономических показателей предприятия за последние три года показал положительную тенденцию роста. Наблюдается устойчивый рост выручки и чистой прибыли на протяжении всего рассматриваемого периода, что указывает на эффективное управление финансовыми ресурсами. С учётом текущих тенденций можно предположить, что при сохранении положительной динамики, предприятие продолжит демонстрировать рост финансовых показателей в будущем.

## **2.2 Анализ рынка розничной торговли и особенностей масштабирования бизнеса**

Рынок розничной торговли является одним из ключевых индикаторов состояния экономики и потребительских предпочтений. В условиях динамично меняющегося глобального и локального экономического ландшафта, он играет важную роль в формировании спроса, предложения и уровня потребления. Розничная торговля представляет собой заключительный этап процесса распределения товаров, доводя их до конечного потребителя. Этот сектор экономики не только обеспечивает доступность необходимых товаров и услуг для населения, но и создает новые рабочие места, стимулирует инновации и способствует развитию конкуренции.

Масштабирование розничного торгового предприятия, в свою очередь, является сложным и многоаспектным процессом, требующим тщательного анализа и стратегического планирования. Этот этап развития бизнеса направлен на увеличение объёмов продаж, расширение географии присутствия и укрепление рыночных позиций. Успешное масштабирование позволяет не только удовлетворить растущий потребительский спрос, но и повысить конкурентоспособность сети на рынке.

По итогам 2024 г. объем рынка продуктовой розницы в России достиг 26,4 трлн. р. В последние годы активнее других отраслевых форматов росли жесткие дискаунтеры, специализированные магазины и онлайн-розница. Прочные позиции сохраняли и магазины «у дома». X5 продолжает демонстрировать высокие темпы роста во всех этих динамично развивающихся сегментах. Динамика развития российского рынка продуктовой розницы представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика развития российского рынка продуктовой розницы

Флагманскими форматами X5 продолжают оставаться магазины «у дома» и супермаркеты, что обеспечивает безусловное лидерство среди продуктовых ритейлеров России. Кроме того, X5 занимает лидирующие позиции в активно развивающемся сегменте онлайн-торговли продуктами питания. Вдобавок с учётом изменений в потребительских предпочтениях X5 активно расширяет сеть своих жестких дискаунтеров, зафиксировав в 2024 г. рост продаж в этом сегменте на 110,7 %. Динамика выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы можно увидеть на рисунке 8.

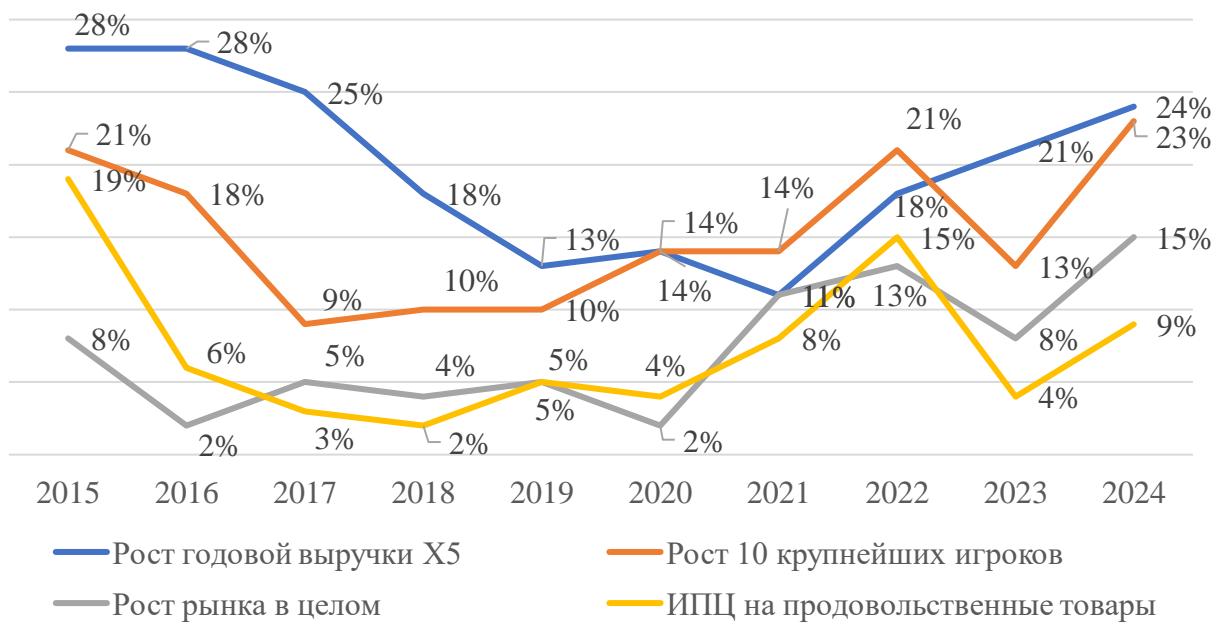


Рисунок 8 – Рост выручки X5 и конкурентов на российском рынке продовольственной розницы

Ключевыми конкурентами ООО «Агроторг» среди российских продуктовых ритейлеров выступают такие сети, как «Магнит», «Mercury Retail», «Лента» и другие. Их доли в общей структуре рынка представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура ведущих российских продуктовых ритейлеров за 2023-2024 гг.

| Торговая сеть  | 2023 г. | 2024 г. |
|----------------|---------|---------|
| X5 Group       | 14,6 %  | 15,6 %  |
| Магнит         | 10,6 %  | 11,0 %  |
| Mercury Retail | 6,1 %   | 6,2 %   |
| Лента          | 2,3 %   | 3,3 %   |
| Светофор       | 1,6 %   | 1,4 %   |
| ВкусВилл       | 1,2 %   | 1,4 %   |
| Ашан           | 1,2 %   | 1,0 %   |
| METRO          | 1,0 %   | 0,9 %   |
| О'Кей          | 0,9 %   | 0,8 %   |
| Самокат        | 0,6 %   | 0,8 %   |

Холдинг X5 Group уверенно занимает лидирующие позиции среди ключевых конкурентов, демонстрируя положительную динамику прироста доли рынка. Этот факт ярко иллюстрирует, насколько важно и необходимо уделять пристальное внимание работе с кадрами, поскольку бизнес продолжает масштабироваться. Главным соперником ООО «Агроторг» является торговая сеть «Магнит». На конец 2024 г. предприятие отстает в доле рынка всего на 4,6 %. Это свидетельствует о том, что, несмотря на сегодняшнее отставание, конкурент представляет собой серьезную угрозу и может изменить расстановку сил в будущем.

Для углубленного изучения конкурентной среды ООО «Агроторг» необходимо осуществить сравнительный анализ (таблица 3).

Таблица 3 - Сравнительный анализ ключевых конкурентов ООО «Агроторг»

| Торговая сеть | Ассортимент   | Ценовая политика         | Форматы магазинов                                      |
|---------------|---|--------------------------|--|
| Пятёрочка     | Ограниченный, универсальный                                       | Дискаунтер               | Магазины «у дома»                                      |
| Магнит        | В зависимости от формата: широкий/ ограниченный универсальный     | Дискаунтер               | Магазины «у дома», супермаркеты, гипермаркеты, дрогери |
| Красное&Белое | Специализированный (алкогольная продукция), ограниченный          | Дискаунтер               | Магазины «у дома»                                      |
| Бристоль      | Специализированный (алкогольная продукция), ограниченный          | Дискаунтер               | Магазины «у дома»                                      |
| Лента         | Широкий, универсальный  | Дисконт                  | Магазины «у дома», супермаркеты, гипермаркеты          |
| Светофор      | Широкий, универсальный  | Дискаунтер               | Жесткий дискаунтер                                     |
| Ашан          | Широкий, универсальный  | Дисконт                  | Супермаркеты, суперсторы, гипермаркеты                 |
| ВкусВилл      | Специализированный (продукты для здорового питания), ограниченный | Высокая ценовая политика | Эко-магазины   |
| METRO         | Широкий, универсальный  | Дисконт, «кэш энд кэрри» | Гипермаркеты, торговые центры                          |
| Монетка       | Ограниченный, универсальный                                       | Дискаунтер               | Магазины «у дома»                                      |
| О'Кей         | Широкий, универсальный  | Дисконт                  | Гипермаркеты   |

Исследование показало, что ООО «Агроторг» уступает конкурентам в связи с применением моноформатной модели, ограничивающей ассортимент и снижающей конкурентоспособность сети. Однако диверсификация торговых форматов и расширение продуктовой линейки могут существенно укрепить рыночные позиции предприятия.

На текущий момент основным барьером для расширения присутствия розничных продуктовых торговых сетей является регулирование их доли на рынке. В Российской Федерации существует норма, согласно которой доля ритейлера не должна превышать 25 % от общего объема продаж продуктов питания в денежном выражении за предыдущий финансовый год. Другие барьеры для расширения торговых сетей включают:

- риск монополизации рынка;
- наличие региональных особенностей;
- общественное мнение и экономическая стратегия.

В целом форматы X5 Retail Group на сегодняшний день охватывают более 50 % розничного рынка. По состоянию на 31 декабря 2024 г. под управлением ООО «Агроторг» находится 22 976 магазинов «у дома» в 74 регионах Российской Федерации [25]. Динамика количества магазинов предприятия представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Количество магазинов ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Наблюдается устойчивая тенденция к росту количества магазинов, принадлежащих ООО «Агроторг». Этот факт наглядно демонстрирует, что предприятие находится на пути стабильного развития и уверенно укрепляет свои позиции на рынке. Открытие новых торговых точек свидетельствует о стратегии, направленной на расширение присутствия и увеличение доли рынка. В целях проведения более детального анализа географии присутствия составлена структура магазинов торговой сети по федеральным округам (таблица 4) [25].

Таблица 4 – Структура магазинов ООО «Агроторг» по федеральным округам за 2022-2024 гг.

| Федеральный округ | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение 2023/2022, ед., % | Изменение 2024/2023, ед., % |
|-------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|
| Центральный       | 6 797   | 7 292   | 7 714   | + 7,28 %                    | + 5,79 %                    |
| Приволжский       | 4 993   | 5 364   | 5 682   | + 7,43 %                    | + 5,93 %                    |
| Северо-Западный   | 1 913   | 2 147   | 2 303   | + 12,23 %                   | + 7,27 %                    |
| Уральский         | 1 729   | 1 918   | 2 097   | + 10,93 %                   | + 9,33 %                    |
| Южный             | 2 149   | 2 663   | 2 834   | + 23,92 %                   | + 6,42 %                    |
| Сибирский         | 1 159   | 1 358   | 1 559   | + 17,17 %                   | + 14,80 %                   |
| Северо-Кавказский | 424     | 477     | 524     | + 12,5 %                    | + 9,85 %                    |
| Дальневосточный   | -       | 89      | 263     | + 100 %                     | + 195,51 %                  |
| Итого             | 19 164  | 21 308  | 22 976  | + 11,19 %                   | + 7,83 %                    |

В 2023 г. ООО «Агроторг» успешно реализовало программу территориальной экспансии, охватившую Дальневосточный федеральный округ. Предприятие увеличило сеть на 3 336 магазинов, что составило 18,56 % прироста, демонстрируя устойчивый тренд развития. На 2025 г. запланирован запуск ещё 1 500 торговых точек, что подтверждает стратегию интенсивного роста ООО «Агроторг».

Клиентские показатели торговой сети также несут в себе положительную динамику, что свидетельствует о повышении качества взаимодействия предприятия с клиентами и эффективности его клиентских процессов. Эти метрики и индикаторы позволяют оценить, насколько торговая

сеть удовлетворяет потребности своих клиентов. Структура клиентских показателей за последние 3 года представлена в таблице 5 [25].

Таблица 5 – Структура клиентских показателей ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

| Показатель   | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение 2023/2022, ед., % | Изменение 2024/2023, ед., % |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|
| Количество посещений, млрд. р.                         | 5,5     | 6,2     | 6,9     | 0,7 / +12,73%               | 0,7 / +11,29%               |
| Средний чек, руб.                                      | 441     | 461     | 510     | 20 / +4,54 %                | 49 / +10,63%                |
| Число уникальных клиентов с картой лояльности, млн. р. | 40,1    | 44,3    | 48,4    | 4,2 / +10,47 %              | 4,1 / +1,09%                |
| Доля покупок с использованием карт лояльности          | 78,0 %  | 84,9 %  | 84,9 %  | 6,9 % / +8,85%              | -                           |
| Индекс потребительской лояльности (NPS)                | 17,8    | 27,2    | 34,6    | 9,4 / +52,81%               | 7,4 / +27,21%               |

Количество посещений возросло на 1,4 млрд. р. или на 25,45 % (рисунок 10) [25].

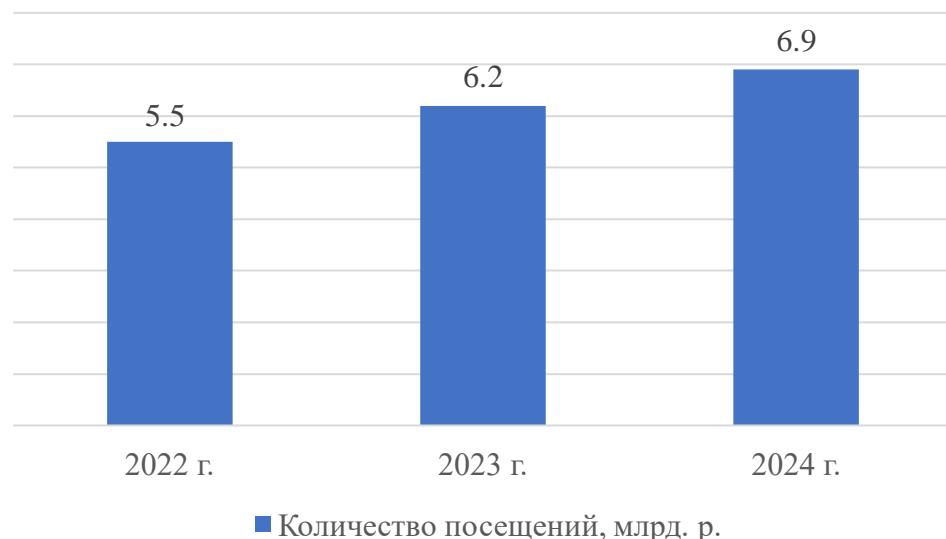


Рисунок 10 – Динамика роста числа посещений магазинов ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Средний чек увеличился на 69 руб. (15,65 %). Динамика роста представлена на рисунке 11 [25].

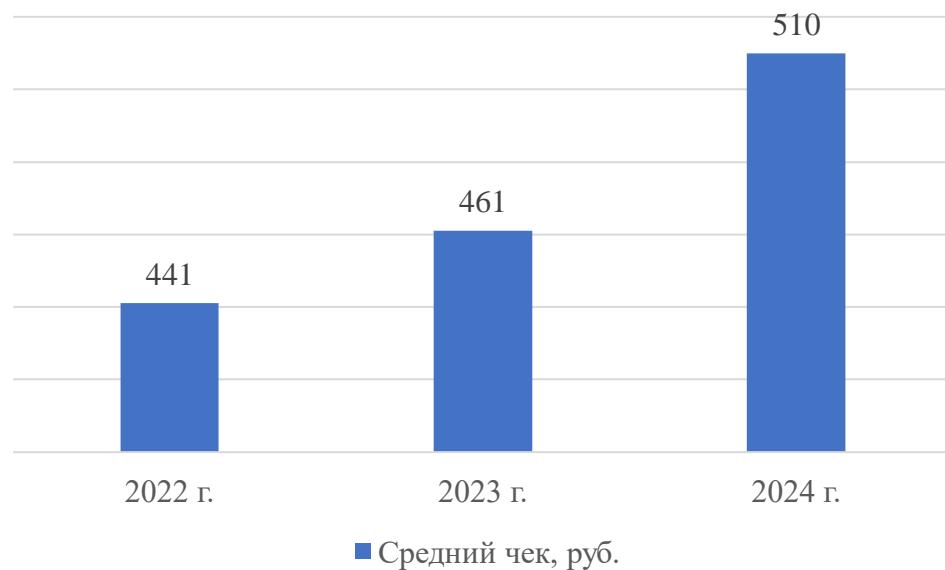


Рисунок 11 – Динамика роста среднего чека ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Число уникальных клиентов увеличилось на 8,3 млн. р. или 20,70 % (рисунок 12) [25].



Рисунок 12 – Динамика показателя «Число уникальных клиентов с картой лояльности» ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Доля покупок с использованием карт лояльности стала больше на 6,9 % (прирост составил 8,85 %). Динамику можно увидеть на рисунке 13 [25].



Рисунок 13 – Динамика долей покупок с использованием карт лояльности в ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Индекс потребительской лояльности вырос на 16,8 единиц или 94,38 % (рисунок 14) [25].



Рисунок 14 – Динамика индекса потребительской лояльности ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Тенденцию к росту также имеет доля собственных торговых марок ООО «Агроторг» в общей структуре продаж предприятия. За последние три года доля увеличилась на 0,6 %, что составило 2,5 % прироста. Рост доли собственных торговых марок свидетельствует о том, что предприятие эффективно работает над расширением ассортимента. Динамику показателя можно увидеть на рисунке 15 [25].

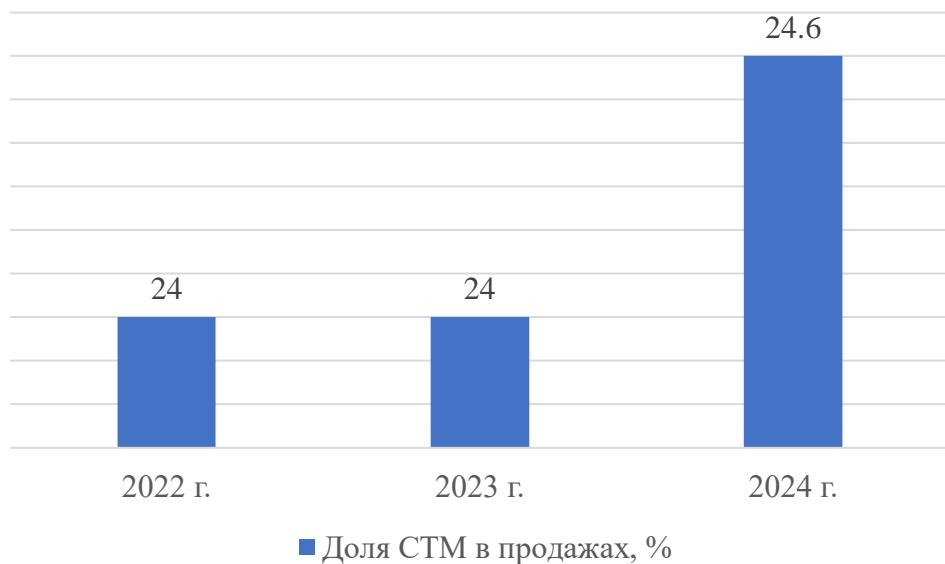


Рисунок 15 – Динамика доли собственных торговых марок в продажах ООО «Агроторг» за 2022-2024 гг.

Результаты деятельности предприятия демонстрируют устойчивую тенденцию к непрерывному развитию и росту, что подтверждается рядом ключевых показателей и факторов. По всем исследуемым метрикам отмечается положительная динамика.

Масштабирование ООО «Агроторг» не только способствует увеличению доли предприятия на рынке и укреплению его позиции в сфере розничной торговли, но и имеет весомое социальное значение. Одним из ключевых аспектов этого процесса является создание новых рабочих мест. В условиях расширения торговой сети кадровая стратегия приобретает особую важность и требует внимательного подхода.

## **2.3 Анализ действующей кадровой стратегии ООО «Агроторг»**

Кадровая стратегия розничной торговой сети представляет собой комплексный план действий, направленный на эффективное использование человеческих ресурсов с целью обеспечения устойчивого роста, конкурентоспособности и высокого уровня обслуживания клиентов. ООО «Агроторг» использует активную кадровую политику, направленную на системные меры для привлечения, развития и удержания квалифицированных сотрудников.

Первичным элементом кадровой стратегии предприятия является подбор персонала. Это процесс поиска и найма сотрудников, целью которого является закрытие вакантных позиций квалифицированными специалистами, чьи навыки и опыт соответствуют потребностям бизнеса. Работодатель самостоятельно принимает необходимые кадровые решения, в том числе по подбору кандидатов на вакантную должность и о приёме кандидата на работу, исходя из деловой целесообразности, организационной структуры и рационального управления имуществом. Процесс подбора персонала на предприятии регулируется внутренним нормативным документом «Порядок подбора, приёма и адаптации нового сотрудника», утверждённым Распоряжением Директора по персоналу и организационному развитию от «14» сентября 2018 г. № 01-4/232.

Требования Порядка применимы к сотрудникам всех структурных подразделений торговой сети «Пятёрочка». Согласно данному документу подбор в компании осуществляется в соответствии со штатным расписанием на вновь созданные вакансии, а также замещаемые должности и вакансии.

В соответствии со стандартом, порядок реализации подбора персонала в ООО «Агроторг» проводится в 4 этапа (рисунок 16).

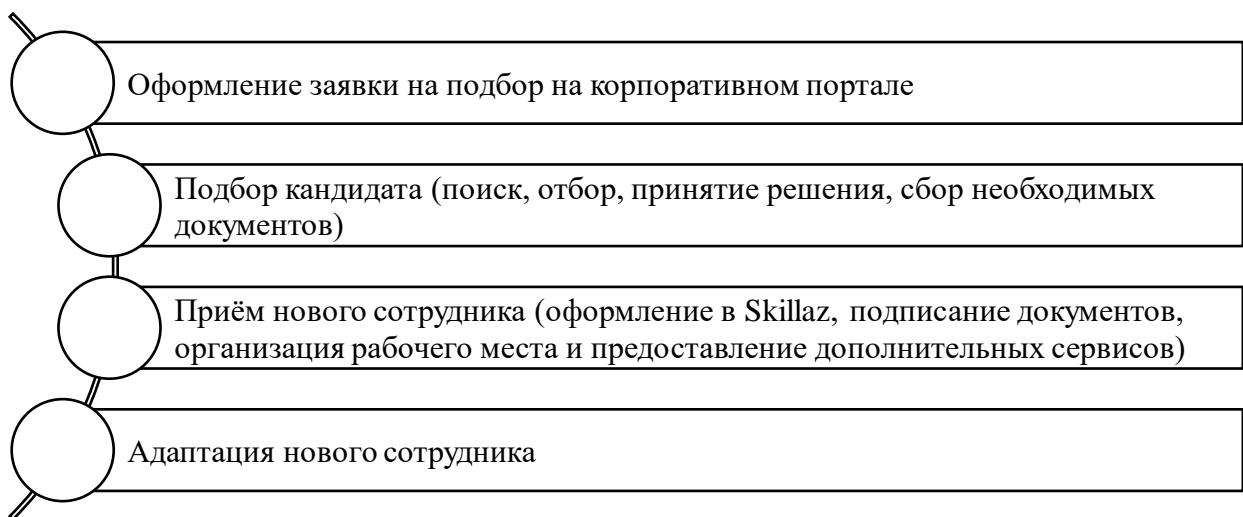


Рисунок 16 – Этапы процесса подбора персонала в ООО «Агроторг»

После оформления заявки подбор кандидатов начинается с поиска внутренних кандидатов на вакансию и осуществляется в течение 10 рабочих дней. В случае отсутствия внутренних кандидатов осуществляется внешний подбор. Сроки исполнения процесса подбора, принятые в компании, и среднестатистические значения представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Стандартизированные и среднестатистические сроки исполнения процесса подбора в ООО «Агроторг»

| Уровень позиции | Описание   | Срок закрытия (рабочие дни) | Среднестатистический срок закрытия (рабочие дни) |
|-----------------|--|-----------------------------|--|
| Простая позиция | Типовые должности с низким уровнем квалификации и стандартными транзакционными задачами    | 30                          | 63   |
| Средняя позиция | Управленческие позиции среднего уровня сложности, региональные позиции, экспертные позиции | 60                          | 74   |
| Сложная позиция | Сложные управленческие, экспертные позиции, позиции с конфиденциальным поиском             | 90                          | 25   |

На предприятии отмечается несоблюдение сроков закрытия вакантных позиций простого и среднего профессионального уровня, что свидетельствует о проблемах в поиске внутренних и внешних кандидатов. Подобная ситуация может быть обусловлена комплексом факторов, в том числе недостаточной эффективностью существующих механизмов кадрового планирования и ограниченностью ресурсов, выделяемых на его реализацию.

В системе кадрового менеджмента ООО «Агроторг» используются преимущественно:

- цифровые платформы по трудоустройству;
- онлайн-сервисы объявлений;
- печатная реклама на торговых объектах.

На рисунке 17 представлена структура результативности применяемых источников подбора внешних кандидатов.



Рисунок 17 – Структура используемых источников подбора внешних кандидатов в ООО «Агроторг»

Анализ каналов рекрутинга показал следующую эффективность. Специализированные сайты по трудоустройству приносят 60 % нанятых

сотрудников, печатная реклама – 28 %, онлайн-сервисы объявлений – 9 %, а прочие источники – 3 %.

В ООО «Агроторг» неэффективно выстроен процесс привлечения персонала: предприятие использует ограниченный набор каналов рекрутинга, не задействуя иные перспективные источники, например, профильные учебные заведения. Расширение каналов привлечения персонала, в том числе через сотрудничество с образовательными учреждениями, позволит повысить эффективность поиска кандидатов и оптимизировать затраты на рекрутинг.

Приём сотрудников – это процесс официального оформления трудовых отношений с новыми сотрудниками. Процедура приёма на работу в ООО «Агроторг» осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Основанием возникновения трудовых отношений между работником и работодателем является заключение трудового договора.

Трудовой договор, заключаемый между работодателем и работником, является соглашением, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определённую этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.

В рамках работы проведен анализ соблюдения предприятием ООО «Агроторг» условий трудовых договоров, заключаемых с сотрудниками. Анкетирование проводилось среди работников всех бизнес-подразделений (розница, логистика, офис).

Результаты опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ соблюдения условий трудового договора со стороны ООО «Агроторг»

| Критерий  | Значение, чел. |
|---|----------------|
| Всего опрошенных  | 1 057          |
| Несоблюдение условий труда                                      | 792            |
| Несоблюдение сроков и размеров выплаты заработной платы, премий | 432            |
| Несоответствие обусловленной трудовой функции                   | 334            |
| Полное соблюдение условий трудового договора                    | 211            |

Из ответов респондентов следует, что ООО «Агроторг» систематически нарушает условия трудовых соглашений со своими сотрудниками. Особенно острая ситуация складывается в сфере охраны труда: более 790 работников указали на нарушение их трудовых прав, что включает в себя:

- нерациональное распределение рабочих задач и обязанностей, приводящее к перегрузке или недогрузке сотрудников;
- несоблюдение режима труда и отдыха, включая сверхурочную работу без должного учёта и компенсации;
- несоответствие санитарно-гигиеническим нормам, в частности плохие условия труда.

Исследование показало серьезные нарушения трудовых прав: 432 респондента столкнулись с задержками и занижением зарплаты, 334 – с выполнением неоплачиваемых дополнительных обязанностей. Только 211 опрошенных отметили полное соответствие условий труда трудовому договору. Данные свидетельствуют о системных нарушениях в корпоративной системе соблюдения трудовых прав работников, требующих совершенствования механизмов защиты прав трудащихся.

Адаптация персонала - важнейший этап ознакомления и приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Данный процесс применим как к новым

сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

В ООО «Агроторг» адаптация сотрудников происходит под наблюдением и руководством его непосредственного руководителя. Методология процесса описана в «Порядке подбора, приёма и адаптации нового сотрудника». Адаптация внутреннего работника при переводе на другую должность или подразделение на предприятии регламентируется.

Указанная в порядке программа адаптации сотрудника считается низкоэффективной по нескольким причинам:

- игнорирование адаптационных рекомендаций руководителями;
- отсутствие контроля за прохождением обучающих курсов;
- формальный подход к оформлению результатов аттестационных мероприятий.

Для исследования процесса адаптации сотрудников в ООО «Агроторг» был проведён анализ, основанный на дивизиональной отчётности. В таблице 8 представлены операционные показатели адаптации персонала в ООО «Агроторг» по Дивизиону Кемерово за 2024 г.

Таблица 8 – Анализ операционных показателей адаптации персонала ООО «Агроторг»

| Показатель   | Значение |
|--|----------|
| Принято на испытательный срок, чел.  | 3 481    |
| Отказано по итогам испытательного срока, чел.  | 0        |
| Сотрудники, которые уволились в период или сразу после испытательного срока по собственному желанию, чел.    | 1 218    |
| Чистое привлечение, чел.   | 2 263    |
| Количество открытых вакансий за 2023 г., ед.   | 4 525    |
| Эффективность адаптации (соотношение чистого привлечения к принятым на испытательный срок)                   | 0,65     |
| Результативность адаптации (соотношение чистого привлечения к количеству открытых задач)                     | 0,50     |
| Интенсивность адаптации (соотношение чистого привлечения к соискателям, уволившимся по собственному желанию) | 1.86     |

Исследование адаптационного процесса в ООО «Агроторг» выявило его низкую эффективность. При полном отсутствии отказов со стороны работодателя в период испытательного срока только 50 % новых сотрудников остаются на предприятии, что указывает на формальный подход к оценке персонала и системные проблемы в организации адаптации. В условиях кадрового дефицита необходима существенная корректировка адаптационной системы для повышения результативности интеграции новых сотрудников.

В продолжение анализа процесса адаптации важно рассмотреть внутренние причины увольнений сотрудников в период адаптации. На рисунке 18 продемонстрирована структура причин увольнений в дивизионе г. Кемерово за 2024 г.

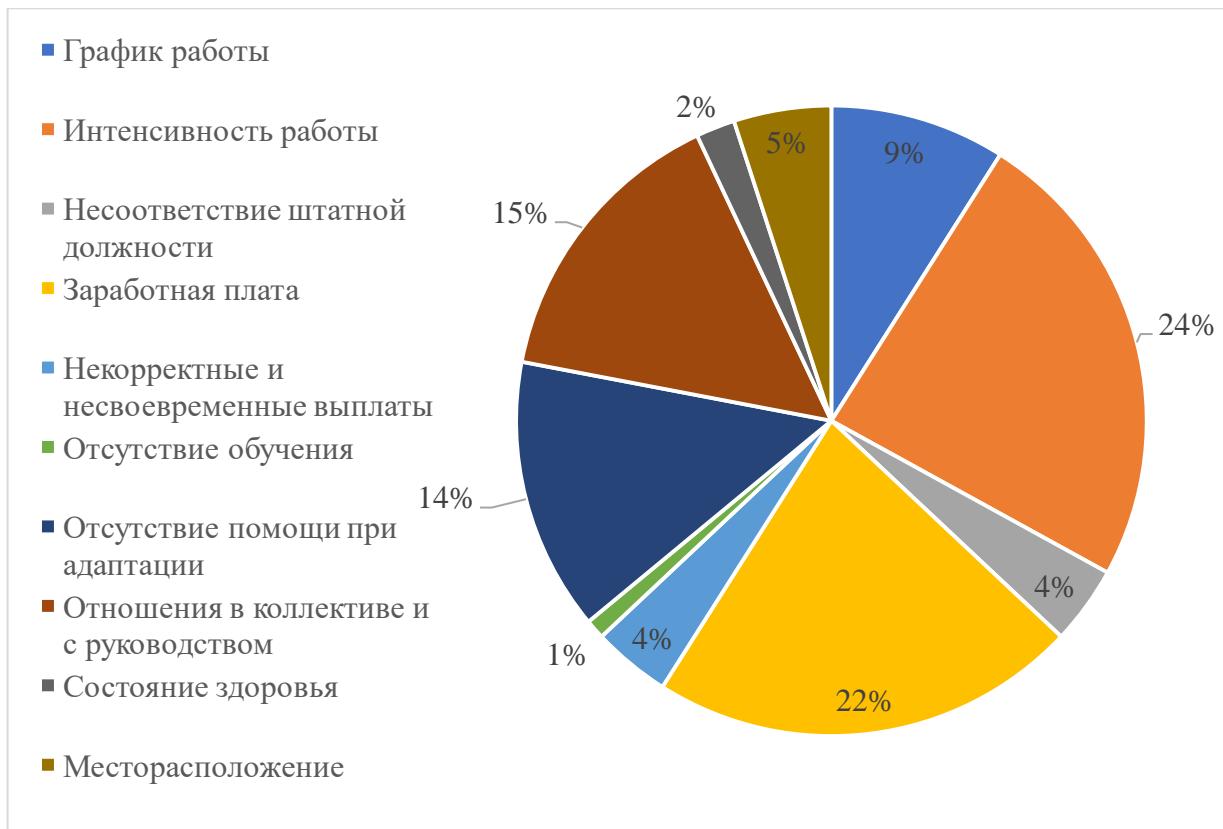


Рисунок 18 – Структура внутренних причин увольнений сотрудников в период адаптации в ООО «Агроторг»

Анализ причин увольнений за 2024 г. показал, что основными факторами, влияющими на адаптацию новых сотрудников, стали переработки,

уровень оплаты труда, коллективные отношения и отсутствие поддержки в период адаптации. Существенное воздействие оказывают также проблемы с выплатами и графиком работы. При этом местоположение, дополнительные обязанности, здоровье сотрудников и отсутствие обучения оказывают меньшее влияние. Существующая система адаптации требует значительной доработки для снижения кадровых потерь.

Обучение и развитие кадров – ещё один элемент кадровой стратегии предприятия. Он включает в себя ключевые практики в управлении человеческими ресурсами, направленные на обеспечение и поддержание необходимого уровня компетенций сотрудников для успешного выполнения их рабочих обязанностей. Эти процессы включают в себя как первоначальное обучение новых сотрудников, так и постоянное развитие уже работающих специалистов.

Обучение сотрудников в ООО «Агроторг» осуществляется в соответствии с внутренним нормативным документом - «Порядок обучения работников Х5», утверждённым Распоряжением от 16.03.2023 г. № 4-2-100/000200-23. Основная цель обучения - повысить осведомлённость работников компании по вопросам их специализации, донести до работников понимание важности чёткого соблюдения правил выполнения тех или иных работ и ответственность за их выполнение, а также снижение количества и значимости инцидентов различного характера, вызванных человеческим фактором.

Задачи обучения сотрудников ООО «Агроторг» заключаются в разработке учебных материалов, проведении обучения и инструктажей работников, а также повышении осведомлённости в областях специализации различных должностей, контроле за усвоением знаний у обучаемых.

ООО «Агроторг» успешно развивает собственную систему корпоративного обучения, не привлекая внешних образовательных ресурсов. Такой подход позволяет предприятию гарантировать высокое качество обучения и полное соответствие программ специфике деятельности и

корпоративным стандартам. Автономия в сфере обучения обеспечивает эффективное формирование профессиональных компетенций персонала и способствует достижению стратегических целей предприятия.

Основные направления внутрифирменного обучения можно увидеть на рисунке 19.

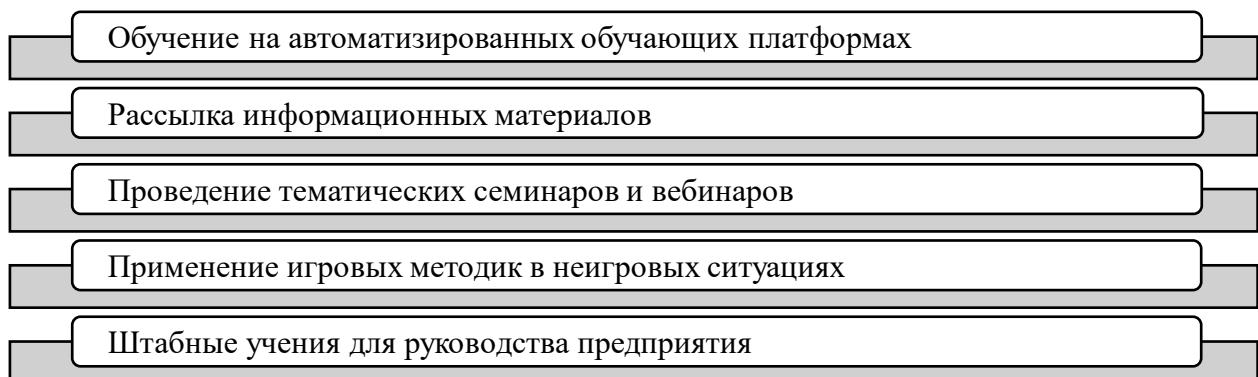


Рисунок 19 – Инструменты внутрифирменного обучения сотрудников  
ООО «Агроторг»

На основании внутренней отчётности было проведено исследование структуры форм обучения кадров ООО «Агроторг» на территории исследуемого дивизиона. Структура внутрифирменных инструментов обучения персонала, показана на рисунке 20.

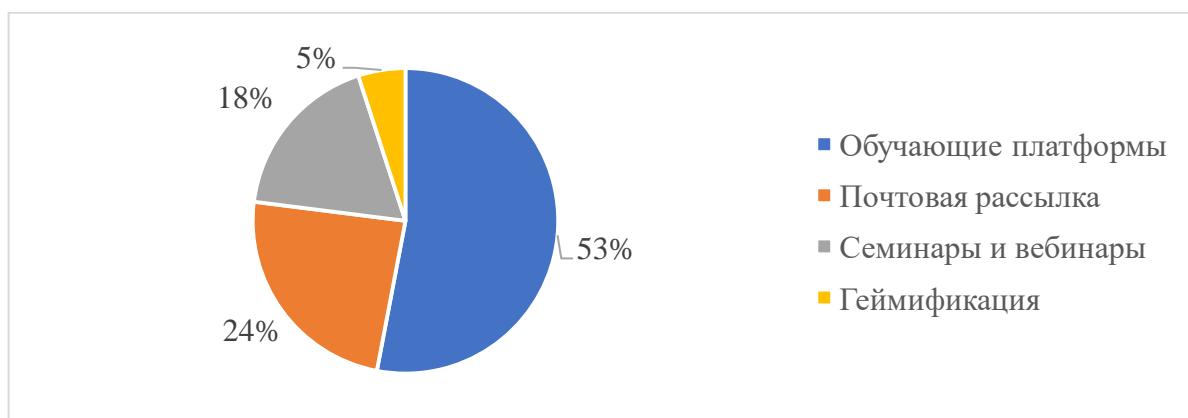


Рисунок 20 – Структура внутрифирменных инструментов обучения  
персонала ООО «Агроторг»

Каждый инструмент имеет свои особенности, а также преимущества и недостатки. Они представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика внутрифирменных инструментов обучения сотрудников ООО «Агроторг»

| Инструмент                             | Описание   | Преимущества   | Недостатки   |
|--|--|--|--|
| Обучающая платформа ПолкаX5            | Автоматизированная корпоративная площадка для онлайн-обучения сотрудников (hard и soft skills)           | Удобный и понятный интерфейс; большой каталог обучающих курсов, видеоматериалов, лекций и презентаций; высокий уровень усвоения информации | Доступ только у офисных сотрудников; не все курсы бесплатны, необходимо согласование с руководителем     |
| Обучающая платформа LearnX5            | Автоматизированная корпоративная площадка для онлайн-обучения сотрудников (процессы розницы и логистики) | Удобный и понятный интерфейс; базовые обучающие лекции и видеоматериалы по основным процессам розничных магазинов и РЦ                     | Доступ только у сотрудников розницы и логистики; отсутствие обучения soft скиллами; низкая эффективность |
| Информационные рассылки                | Корпоративные почтовые рассылки с информационными материалами  | Автоматизированность процесса; гарантия получения; доступность   | Отсутствие контроля; низкая эффективность  |
| Семинары и вебинары                    | Проведение тематических семинаров и вебинаров  | Сплочение коллектива; высокий уровень усвоения информации  | Низкая периодичность; требует вложения больших ресурсов  |
| Игровые методики в неигровых ситуациях | Применение игровых методик в неигровых ситуациях (стратегические сессии, бизнес-игры)                    | Сплочение коллектива; высокий уровень усвоения информации  | Не распространяется на линейный персонал; требует вложения больших ресурсов                              |

Применяемые инструменты обучения персонала характеризуются общим методологическим недостатком: они ориентированы преимущественно на определенные уровни и структурные подразделения предприятия. Используемая система обучения персонала, в том числе, демонстрирует

дисбаланс в применении обучающих методик. Преобладание низкоэффективных подходов над результативными требует оптимизации.

Следующим немаловажным фактором кадровой стратегии является мотивация сотрудников – оплата труда, премирование, предоставляемые льготы и оценка производительности труда. Мотивация является побуждающим фактором для достижений целей сотрудником, а также играет ключевую роль в повышении эффективности и удовлетворенности работой. Стимулирование же направлено на создание условий, при которых сотрудники будут стремиться к достижению лучших показателей, а оценка производительности позволяет спланировать дальнейшее развитие и обучение персонала.

В ООО «Агроторг» область мотивации, стимулирования и оценки производительности регулируют следующие внутренние документы:

- «Политика X5 по оплате труда и льготам», утверждённая Приказом от 27.06.2023 г. № 3-2-100/003359-23;
- «Положение об оплате труда X5», утверждённое Распоряжением от 16.06.2023 г. № 4-2-100/000467-23;
- «Положение об оплате труда и премировании работников магазинов Федеральной Торговой сети «Пятёрочка» ООО «Агроторг», утверждённое Приказом от 21.02.2022 г. № 3-1-021/000266-22;
- «Положение о предоставлении дополнительных льгот работникам», утверждённое Приказом от 12.01.2023 г. № 3-1-021/000075-23.

Политика X5 по оплате труда и льготам определяет основные принципы, структуру и правила управления системой оплаты труда и льгот для работников X5. Она распространяется на всех работников предприятия.

Группировка элементов системы оплаты труда и льгот представлена на рисунке 21.



Рисунок 21 – Группировка элементов системы оплаты труда и льгот  
ООО «Агроторг»

К переменной части совокупного дохода относятся периодическое премирование (ежемесячное, ежеквартальное, полугодовое, годовое), единовременное премирование, проектное премирование и прочие, долгосрочное вознаграждение. В таблице 10 представлены показатели премирования сотрудников ООО «Агроторг».

Таблица 10 – Показатели премирования сотрудников ООО «Агроторг»

| Структурная единица | Премиальные показатели  |
|---------------------|---|
| Офис                | - выполнение целевых показателей премирования;<br>- выполнение персонального КПЭ  |
| Розница             | - бизнес-результаты (для административного персонала);<br>- выполнение показателя НПС;<br>- надбавка за мастерство/стаж |
| Логистика           | - сумма выполненных операций;<br>- уровень зрелости работника   |

Дополнительные выплаты включают в себя доплаты компенсационного и/или стимулирующего характера, предусмотренные ТК РФ или предоставляемые по решению компании в установленном порядке и включают в себя:

- доплату за совмещение/исполнение обязанностей временно отсутствующего работника,
- надбавку за интенсивность труда,
- персональную надбавку.

К льготам компании относятся: доплата к пособию по временной нетрудоспособности, материальная помощь, страхование жизни и здоровья от несчастных случаев и заболеваний работников, ДМС, скидки компании, детские подарки, компенсация стоимости путёвки в детский лагерь, компенсация стоимости питания, компенсация стоимости услуг мобильной связи, телемедицина, программы поддержки сотрудников по должностям.

В рамках исследования процесса мотивации сотрудников в ООО «Агроторг» был проведен опрос среди сотрудников всех структурных подразделений. Результаты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты опроса сотрудников ООО «Агроторг» об оплате труда

| Показатель   | Значение, чел. |
|--|----------------|
| Всего опрошенных   | 1 057          |
| Размер премий, несоответствующий внутренним стандартам                         | 862            |
| Неудовлетворенность уровнем базового вознаграждения                            | 775            |
| Некорректность выплат премий   | 658            |
| Отсутствие надбавок и доплат в тех случаях, когда они предполагаются           | 348            |
| Неизвестность происхождения премии   | 334            |
| Несвоевременность выплат премий  | 257            |
| Базовое вознаграждение ниже уровня рынка                                       | 202            |
| Неудовлетворенность уровнем надбавок и доплат                                  | 103            |
| Отсутствие премий  | 51             |
| Неудовлетворенность имеющимися на предприятии льготами, выплатами и гарантиями | 35             |
| Предполагаемые льготы, выплаты и гарантии не предоставляются                   | 11             |

Анализ системы оплаты труда в ООО «Агроторг» выявил существенные недостатки в организации премирования персонала: согласно результатам опроса сотрудников, наиболее критичными факторами выступают заниженный размер премиальных выплат и некорректность их начисления. Хотя проблемы несвоевременной выплаты премий и обязательных доплат носят менее выраженный характер, они также требуют пристального внимания. Особую значимость вызывает отсутствие прозрачности в системе оплаты труда, что создает существенные риски для мотивации персонала и социальной стабильности коллектива.

В условиях масштабирования бизнеса ООО «Агроторг» активно работает над адаптацией своей кадровой стратегии. Предприятие уделяет значительное внимание различным направлениям работы с кадрами, однако ООО «Агроторг» не удается результативно адаптироваться к росту, что приводит к хаосу в кадровых процессах. Кадровая стратегия предприятия в условиях масштабирования не только не способствует устойчивому росту, но и создает дополнительные преграды для его развития. Управление человеческими ресурсами в ООО «Агроторг» осуществляется неэффективно и нуждается в совершенствовании.

### **3 Проблемы и пути совершенствования кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях дальнейшего масштабирования бизнеса**

#### **3.1 Проблемы в реализации кадровой стратегии ООО «Агроторг»**

Анализ кадровой стратегии ООО «Агроторг» продемонстрировал ведение на предприятии комплексной системы управления персоналом, однако в ходе исследования выявлено наличие критических недостатков, которые детерминируют снижение результативности использования человеческих ресурсов в условиях масштабирования торговой сети.

В рамках исследования кадрового потенциала и стратегического развития ООО «Агроторг» был проведен SWOT-анализ деятельности предприятия. Данный инструмент позволил систематизировать и оценить уязвимые аспекты кадровой стратегии бизнеса, а также идентифицировать потенциальные риски, связанные с расширением его масштабов.

Исследование показало, что предприятие применяет ограниченный спектр каналов рекрутинга внешних специалистов, что значимо снижает эффективность подбора персонала. Существующая методика исполнения условий трудовых соглашений демонстрирует низкую результативность, создавая потенциальные риски правового характера. Несмотря на наличие теоретически проработанной системы интеграции новых сотрудников, её имплементация характеризуется низкой эффективностью, что приводит к существенным финансовым издержкам. В системе профессионального развития персонала выявлен критический недостаток - фрагментарный доступ сотрудников различных подразделений к образовательным ресурсам, а также нерациональное использование обучающих методик. Текущая система материального стимулирования не соответствует установленным нормативам, что создает высокий риск снижения конкурентоспособности предприятия на рынке труда и может повлечь массовую кадровую ротацию.

Результаты проведенного SWOT-анализа кадровой стратегии ООО «Агроторг» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ кадровой стратегии ООО «Агроторг»

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1.1 Применение прозрачной и стандартизированной методологии рекрутинга.</p> <p>1.2 Наличие эффективной базы исходных данных для реализации адаптационной программы сотрудников.</p> <p>1.3 Внедрение диверсифицированного набора корпоративных методик профессионального обучения и развития кадрового потенциала.</p> <p>1.4 Реализация многоуровневой системы социально-экономического стимулирования сотрудников.</p>   | <p><b>Слабые стороны</b></p> <p>2.1 Недостаточная диверсификация каналов рекрутинга внешних специалистов.</p> <p>2.2 Дефицит действенных механизмов контроля исполнения трудовых функций.</p> <p>2.3 Реализация адаптационной программы персонала, характеризующейся отрицательным эффектом.</p> <p>2.4 Ограничение доступа к ресурсам корпоративного обучения, нерациональное применение обучающих методик.</p> <p>2.5 Дисбаланс между действующей системой стимулирования персонала и установленными корпоративными стандартами.</p>  |
| <p><b>Возможности</b></p> <p>3.1 Оптимизация рекрутингового процесса посредством интеграции инновационных каналов привлечения внешнего кадрового потенциала.</p> <p>3.2 Создание специализированного структурного подразделения для имплементации комплексного мониторинга соблюдения трудовых нормативов и контроля исполнения должностных обязанностей.</p> <p>3.3 Реинжиниринг адаптационной системы персонала путем институционализации новой управлеченческой позиции.</p> <p>3.4 Расширение доступа к корпоративным образовательным ресурсам и методикам профессионального развития.</p> <p>3.5 Формирование специализированного подразделения по управлению системой оплаты труда сотрудников.</p> | <p><b>Угрозы</b></p> <p>4.1 Дефицит квалифицированного персонала вследствие экспансии конкурентов в альтернативные рекрутинговые каналы.</p> <p>4.2 Актуализация репутационных рисков в результате систематизации жалоб в органы государственной инспекции труда.</p> <p>4.3 Деградация адаптационного процесса, проявляющаяся в критическом снижении процента успешно интегрированных сотрудников и экспоненциальном росте показателя текучести кадров.</p> <p>4.4 Массовое проявление социальной напряженности среди персонала вследствие фрагментации доступа к корпоративным образовательным ресурсам.</p> <p>4.5 Десегментация компенсационного пакета относительно рыночных показателей, сопровождающаяся девальвацией системы мотивации и масштабной утратой квалифицированных кадров.</p> |

В настоящее время предприятие находится на этапе масштабирования деятельности, что обусловливает возрастающую нагрузку на систему кадров. Данная тенденция может усугубить существующие проблемы и обострить

дефицит человеческих ресурсов. В целях нивелирования выявленных недостатков и минимизации рисков, связанных с расширением бизнеса и реализацией кадровой стратегии, требуется разработать комплекс рекомендательных мероприятий и усовершенствованных программ. Это позволит оптимизировать работу кадрового подразделения и обеспечить эффективное развитие предприятия в условиях масштабирования.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях дальнейшего масштабирования**

Исследование кадровой стратегии ООО «Агроторг» выявило существенные недостатки в действующей системе управления персоналом. В целях оптимизации организационно-кадровой структуры предприятия представляется целесообразным внедрение комплекса следующих мероприятий:

- институциональное сотрудничество с образовательными учреждениями как стратегический инструмент совершенствования системы рекрутинга;
- формирование специализированного структурного подразделения по мониторингу и контролю соблюдения трудовых условий;
- введение новой штатной единицы – менеджера по адаптации персонала;
- трансформация корпоративных обучающих платформ путем расширения пользовательских доступов;
- организация образовательных семинаров для руководителей розничной сети и линейного персонала;
- реструктуризация финансового отдела посредством создания комиссии по оплате и оценке труда.

В рамках дальнейшего исследования проведен детальный анализ предложенных мероприятий в контексте совершенствования системы подбора и обучения персонала розничной торговой сети.

Анализ кадрового менеджмента ООО «Агроторг» показал, что предприятие использует ограниченный спектр инструментов для поиска внешних кандидатов. В целях оптимизации процесса подбора персонала целесообразно рассмотреть возможность сотрудничества с учреждениями среднего и высшего профессионального образования. Привлечение студентов в утренние и вечерние часы работы розничных магазинов позволит устраниć нехватку товаров на торговом оборудовании во время пика посещаемости объектов и поставок товаров, что создаст предпосылки для повышения продаж и выручки.

Для успешной реализации кампании требуется системный подход к отбору учебных заведений. При выборе необходимо учитывать отраслевую специфику ООО «Агроторг». Разработанная классификация образовательных учреждений обеспечит эффективное взаимодействие между учебными заведениями и предприятием (рисунок 22).

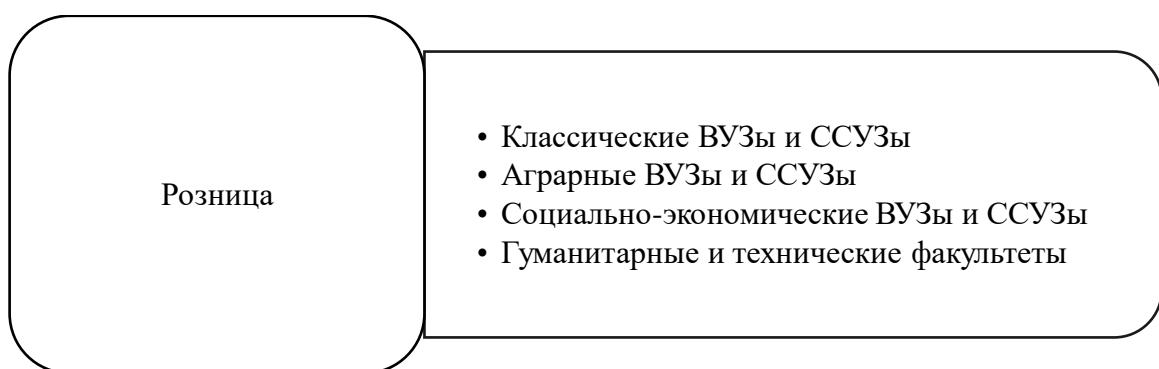


Рисунок 22 – Отраслевая классификация образовательных учреждений для проведения рекрутинговой кампании розничной сети ООО «Агроторг»

В рамках реализации программы в г. Кемерово целевыми образовательными учреждениями определены следующие организации (рисунок 23).

|  |  |
|--|--|
| <b>Техникумы и колледжи профессионального образования</b>  | <b>Высшие учебные заведения</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кемеровский техникум индустрии питания и сферы услуг</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кемеровский государственный университет (институт экономики и управления, технический институт пищевой промышленности)</li> <li>• Кузбасский государственный технический университет (институт экономики и управления)</li> <li>• Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия</li> </ul> |

Рисунок 23 – Целевые учебные заведения для реализации рекрутинговой кампании по привлечению студентов г. Кемерово к работе в ООО «Агроторг»

При формировании перечня в том числе учтен территориальный фактор размещения учебных заведений, а также количественный состав организаций. Принцип выбора заключался в обеспечении охвата всех административных районов города собственным образовательным учреждением с наибольшим числом обучающихся среди конкурентов. Данная стратегия позволит максимально охватить студенческих контингент из различных территориальных зон г. Кемерово для распределения по торговой инфраструктуре розничной сети каждого района.

В контексте оптимизации кадровой структуры торговых объектов актуальным является вопрос привлечения дополнительного персонала на утренние и вечерние смены. Согласно проведенному анализу, для эффективного функционирования одного торгового объекта в пиковые часы требуется привлечение трех сотрудников, в данном случае – находящихся на студенческой форме обучения. Рабочее время необходимо распределить следующим образом:

- один специалист на утреннюю смену (с 08:00 до 11:00);
- один специалист на вечернюю смену (с 16:00 до 19:00);
- один сотрудник с гибким графиком работы.

Учитывая наличие 59 действующих магазинов в г. Кемерово, совокупная потребность в дополнительном персонале составляет 177 человек.

Для определения репрезентативной выборки студентов необходимо провести количественный анализ контингента обучающихся в выбранных образовательных организациях. Результаты исследования представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Качественный состав обучающихся выбранных образовательных учреждений для проведения рекрутинговой кампании ООО «Агроторг»

| Образовательное учреждение                           | Уровень подготовки                   | Форма обучения | Количество обучающихся за 2024 г., чел.  |
|--|--------------------------------------|----------------|--|
| Кемеровский техникум индустрии питания и сферы услуг | Среднее-профессиональное образование | Очная          | 962  |
| Кемеровский государственный университет              | Бакалавриат                          | Очная          | Институт экономики и управления - 1205<br>Институт пищевой промышленности - 903<br>Итого - 2 108 |
| Кузбасский государственный технический университет   | Бакалавриат                          | Очная          | Институт экономики и управления - 1528   |
| Кузбасская сельскохозяйственная академия             | Бакалавриат                          | Очная          | 1 821  |
| Итого  | -                                    | -              | 6 419  |

В связи с относительно небольшим количеством необходимых специалистов было принято решение отказаться от массового воздействия на всех студентов.

Анализ эффективности различных коммуникационных каналов позволил установить, что использование стационарных информационных носителей показывает низкую результативность при решении поставленных задач. На основании полученных данных рекомендуется проведение очных мероприятий с демонстрацией корпоративного рекрутингового

видеоматериала и публичным выступлением. В каждом образовательном учреждении необходимо сформировать две группы, численностью 125 человек каждая. В результате будет проведено 8 очных мероприятий с общим охватом в 1 000 обучающихся. Важно отметить существенную роль неформального информационного обмена, согласно которому участники мероприятия распространят полученную информацию среди остальных студентов, что приведет к значительному расширению охвата целевой аудитории.

В целях обеспечения результативности публичных выступлений целесообразно применить методологию построения устной речи, основанную на принципах модели AIDA. Данный подход предполагает последовательное воздействие на целевую аудиторию путем привлечения внимания, развития заинтересованности, формирования желания и стимулирования действия (таблица 14).

Таблица 14 – Текст устного выступления для учебного заведения по привлечению сотрудников в розничную торговлю ООО «Агроторг»

| Элемент AIDA | Текст выступления   |
|--------------|---|
| Внимание     | Добрый день, уважаемые студенты! Сегодня хочу поговорить с вами о замечательной возможности, которая может стать первым шагом в вашей профессиональной карьере.   |
| Интерес      | Работа в рознице - это не только возможность получить ценный опыт, но и шанс развиваться, учиться новому и даже неплохо зарабатывать.   |
| Желание      | Работа в нашей компании предлагает множество преимуществ: гибкий график под учебный распорядок, возможность работать утром или вечером после пар, стажировка с первого дня с поддержкой опытных наставников, возможность карьерного роста. Более того, наша торговая сеть предоставляет отличные условия для своих сотрудников: бонусы, скидки на продукцию и курсы для повышения квалификации. |
| Действие     | Если вы хотите начать свою карьеру в динамичной и интересной сфере, приглашаем вас присоединиться к нашей команде. Мы предлагаем: конкурентную заработную плату, обучение и поддержку на всех этапах работы, возможность карьерного роста. Заполните анкету прямо сейчас, и мы свяжемся с вами в ближайшее время. Спасибо за внимание и до встречи!   |

В ходе встреч предусмотрено распространение корпоративной сувенирной продукции. Смета затрат на разовую кампанию в данном случае

составит 19 284 руб. на 59 магазинов торговой сети г. Кемерово или 326,84 руб. на один магазин. Финансирование будет направлено на создание корпоративного мерча ООО «Агроторг», включающего эко-ручки, а также печатные анкеты формата А5 с корпоративной символикой (таблица 15).

Таблица 15 – Смета затрат ООО «Агроторг» на привлечение кандидатов через образовательные учреждения на дивизион Кемерово

| Статья затрат, руб.   | Количество, шт. | Стоимость за единицу, руб. | Итого, руб. |
|---|-----------------|----------------------------|-------------|
| Бумажная-эко ручка с логотипом от оптового производства «Экоручки.рф» г. Новосибирск                              | 1 000           | 15                         | 15 000      |
| Печатные анкеты формата А5 (цветная печать) от рекламного полиграфического комплекса «Оптполиграф» г. Новосибирск | 2 000           | 2,142                      | 4 284       |
| Итого   | 3 000           | -                          | 19 284      |

Необходимость в дополнительных финансовых инвестициях по созданию проморолика и макетов отсутствует, так как предприятие располагает полным комплексом требуемых материалов.

Рекрутинговые кампании по привлечению студенческого контингента целесообразно осуществлять с периодичностью два раза в год. Оптимальные временные интервалы для организации мероприятий коррелируют с ключевыми этапами образовательного процесса:

- февраль, характеризующийся началом практической подготовки обучающихся;
- сентябрь, когда осуществляется комплектование учебных групп из числа новых студентов.

Годовые затраты на реализацию мероприятий таким образом составят 38 568 руб. на 59 магазинов г. Кемерово или 653,69 руб. на один магазин (54,57 руб. ежемесячно).

Оптимизация процесса подбора кадров потребует передачи соответствующих прав HR-специалистам каждого кластера. Данное решение обусловлено функциональной ответственностью менеджеров по персоналу за обеспечение полного кадрового состава подразделения. Фонд оплаты труда в таком случае возрастет на 0,04% от прироста товарооборота. Реализация программы привлечения студентов в качестве дополнительных сотрудников не предусматривает выделение отдельного фонда заработной платы. Оплата их труда будет осуществляться за счет имеющихся бюджетных ассигнований на персонал в тех торговых точках, где выявлен кадровый дефицит.

Анализ системы обучения персонала ООО «Агроторг» показал неэффективное использование образовательных инструментов, в частности, недостаточное применение семинаров и вебинаров. Предлагается провести двухэтапное обучение директоров магазинов по составлению оптимальной ассортиментной матрицы для сокращения товарных излишков и минимизации финансовых потерь на торговых объектах (рисунок 24).

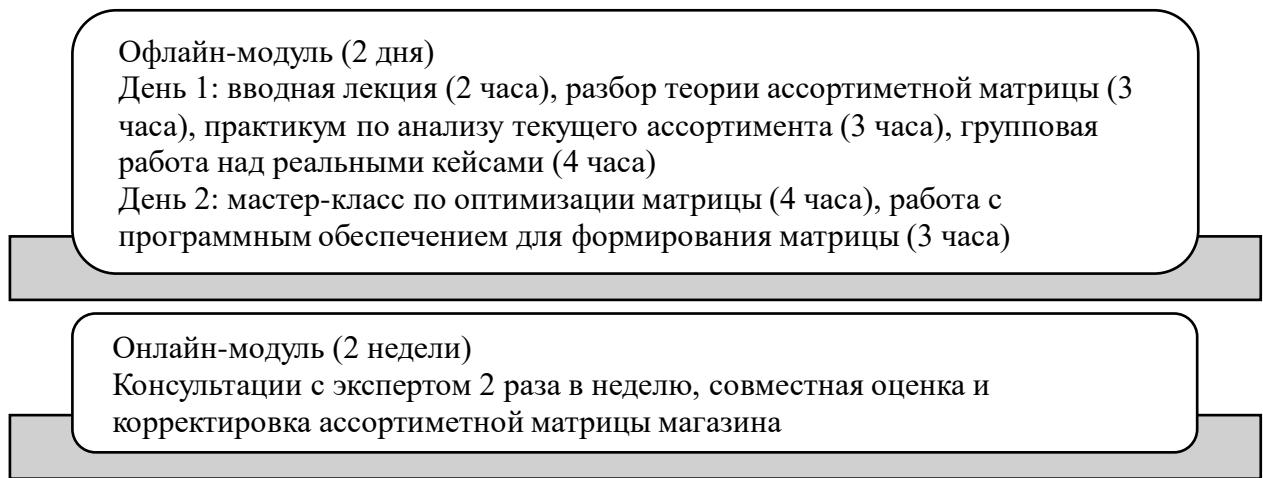


Рисунок 24 – Программа обучения для директоров магазинов ООО «Агроторг» по эффективному планированию ассортиментной матрицы

Предложенный формат образовательной программы для руководителей торговых точек интегрирует теоретическую подготовку с практическим применением полученных знаний, обеспечивая непрерывную методическую

поддержку в течение всего периода обучения. Ключевой особенностью выступит формирование профессиональных компетенций посредством решения актуальных производственных задач. В таблице 16 представлена калькуляция затрат на реализацию рекомендуемого образовательного мероприятия для ООО «Агроторг» г. Кемерово, рассчитанного на 59 сотрудников.

Таблица 16 – Смета затрат на реализацию образовательной программы для директоров магазинов ООО «Агроторг» г. Кемерово

| Статья затрат   | Количество                                    | Стоимость                                    | Итого всего, руб.          | Итого на 1 чел., руб. |
|---|---|--|----------------------------|-----------------------|
| Организационные расходы<br>- аренда аудитории в главном корпусе КемГУ;<br>- организация кофе-брейка от ResStare<br>- комплект раздаточных материалов              | 19 часов<br>59 чел. * 2 мероприятия<br>59 шт. | 600 руб./час<br>300 руб./чел<br>200 руб./чел | 11 400<br>35 400<br>11 800 | 193,22<br>600<br>200  |
| Расходы на обучение<br>- проведение очного обучения сотрудников бизнес-тренером в сфере ритейле Натальей Антоновой;<br>- онлайн-сопровождение участников обучения | 19 часов<br>118 часов                         | 5 000<br>руб./час<br>3 000<br>руб./час       | 95 000<br>354 000          | 1 610,17<br>6 000     |
| Итого   | -   | -  | 507 600                    | 8 603,39              |

В процессе реализации образовательной программы функция по разработке и производству раздаточных материалов интегрирована в компетенцию бизнес-тренера, что обуславливает дополнительную плату в размере 200 руб. с каждого участника обучения.

Согласно спецификации, комплект раздаточных материалов от бизнес-тренера в сфере ритейла Натальи Антоновой включает в себя печатные информационные материалы методического характера. Полный перечень раздаточных материалов для проведения обучения представлен на рисунке 25.

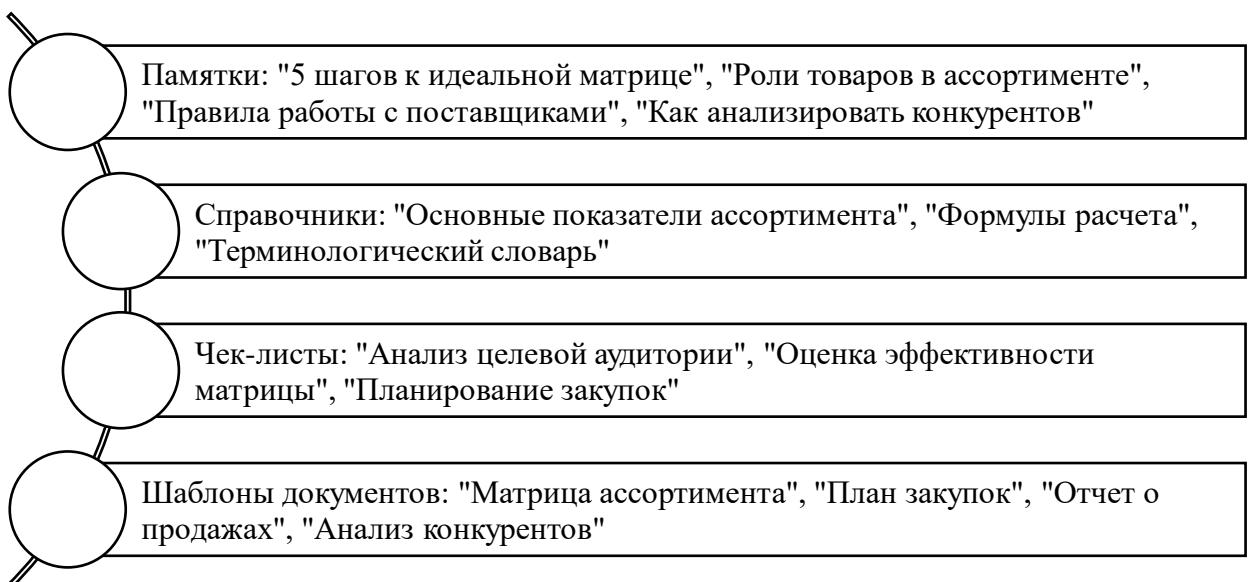


Рисунок 25 – Состав комплекта раздаточных материалов для обучения сотрудников ООО «Агроторг» по эффективному составлению ассортиментной матрицы магазина

В комплект информационно-презентационных материалов также включены канцелярские принадлежности (блокнот А5 и шариковая ручка).

Технические расходы исключены из сметы, поскольку эксплуатационные затраты на требуемое оборудование включены в арендную плату помещения. Дистанционное сопровождение участников будет осуществляться посредством корпоративных клиентских устройств (компьютеров) с использованием программного обеспечения для видеоконференцсвязи – Skype.

Совокупные расходы на реализацию образовательной программы для сотрудников дивизиона составят 507 600 руб., при этом калькуляция затрат на одного директора демонстрирует показатель в размере 8 603,39 руб.

### 3.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий

В целях комплексной оценки предложенных мероприятий необходимо провести исследование их социально-экономической эффективности.

При разработке рекомендаций проведено эмпирическое исследование на примере одного из розничных объектов г. Кемерово, целью которого являлся анализ причин потребительского отказа от совершения покупки. Методология исследования включала проведение анкетирования целевой аудитории в течение двухнедельного периода. Результаты проведенного анализа выявили критический фактор, оказывающий существенное влияние на снижение выручки торговой точки. Установлено, что основной причиной отказа от покупки является отсутствие необходимого товара в торговом зале (рисунок 26).

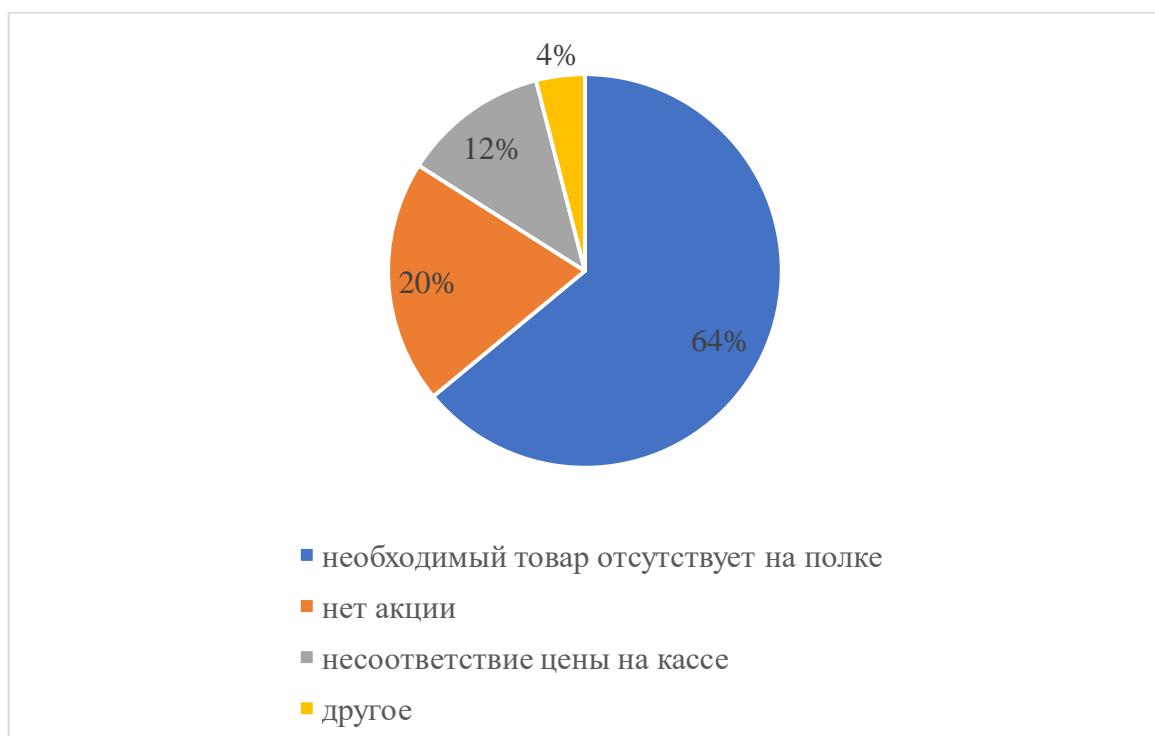


Рисунок 26 – Результаты опроса о причинах отказа потенциальных клиентов ООО «Агроторг» от совершения покупки

В условиях современного ритейла наблюдается явная корреляция между пиковыми часами покупательской активности и временными рамками осуществления товарных поставок. Данный временной интервал характеризуется максимальной нагрузкой на персонал торговой точки, что обуславливает особую значимость оперативного пополнения торгового оборудования товарными позициями. Реализация предложенного подхода по внедрению гибкой системы трудоустройства студентов, предусматривающей выполнение трудовых функций в период до начала и после окончания учебных занятий, позволит обеспечить эффективное решение задачи по поддержанию оптимального уровня товарного запаса в критические часы работы магазина.

В целях обоснования эффективности предложенной рекомендации требуется провести анализ показателей товарооборота в периоды максимальной потребительской активности (утренние и вечерние часы) при различной кадровой укомплектованности на базе одного объекта розничной торговли. Результаты можно увидеть в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели торговли ООО «Агроторг» на примере одного розничного объекта за утренние и вечерние часы

| Показатель, за месяц в пиковые часы (08:00-11:00; 16:00-19:00) | Полная укомплектованность штата, руб. | Дефицит персонала, руб. | Относительная величина |
|--|---------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Товарооборот в сопоставимых ценах                              | 3 623 528                             | 2 344 674               | 0,65                   |
| Товарооборот в покупных ценах                                  | 2 721 395                             | 1 755 992               |                        |
| Валовый доход  | 902 133                               | 588 682                 |                        |

В условиях недостаточной укомплектованности штата персонала зафиксировано существенное снижение выручки в пиковые часы работы магазина, составляющее 65 % от потенциального объема за шестичасовой период. Проведенный экономический расчет демонстрирует, что устранение фактора, обуславливающего несвоевременное пополнение товарами торгового оборудования, способно обеспечить прирост товарооборота на 41,6 %. После

имплементации предложенной рекомендации месячный товарооборот магазина достигнет 3 320 058,38 руб., что превышает исходный показатель на 975 384,38 руб.

На следующем этапе исследования требуется провести количественную оценку прироста издержек обращения, возникающих в результате реализации предложенного мероприятия (таблица 18).

Таблица 18 – Прирост издержек обращения, вызванный внедрением рекомендации

| Статьи издержек обращения                     | Сумма руб. |
|---|------------|
| Прирост ФОТ (0,04% от прироста товарооборота) | 390,15     |
| Страховые взносы                              | 50,72      |
| Затраты на реализацию мероприятия             | 54,57      |
| Всего   | 495,44     |

Для оценки экономической эффективности мероприятий необходимо произвести следующие расчеты (таблица 19).

Таблица 19 – Данные для расчета экономической эффективности предложенной рекомендации

| Показатели  | Условное обозначение | Величина, руб. |
|---|----------------------|----------------|
| Показатели до реализации предложенного мероприятия    |                      |                |
| Товарооборот в сопоставимых ценах                     | Тоб <sub>р</sub>     | 2 344 674      |
| Товарооборот в покупных ценах                         | Тоб <sub>з</sub>     | 1 755 992      |
| Валовой доход   | ВД                   | 588 682        |
| Издержки обращения                                    | ИО                   | 300 816,50     |
| Издержки обращения постоянные                         | ИО пост              | 233 333,48     |
| Финансовый результат от продаж                        | П                    | 54 532,02      |
| Показатели после реализации предложенного мероприятия |                      |                |
| Товарооборот в сопоставимых ценах                     | Тоб <sub>р</sub>     | 3 320 058,38   |
| Товарооборот в покупных ценах                         | Тоб <sub>з</sub>     | 2 490 043,78   |
| Валовой доход   | ВД                   | 830 014,60     |
| Издержки обращения                                    | ИО                   | 301 311,94     |
| Издержки обращения постоянные                         | ИО пост              | 233 333,48     |
| Финансовый результат от продаж                        | П                    | 295 369,18     |

Анализ экономических показателей демонстрирует существенное увеличение основных финансовых индикаторов деятельности торговой организации в результате реализации предложенных мероприятий. В частности, наблюдается рост товарооборота: в сопоставимых ценах прирост составил 975 384,38 руб., в покупных ценах -734 051,78 руб. Положительная динамика прослеживается и в других показателях: валовый доход увеличился на 241 332,60 руб., а финансовый результат от продаж – на 240 837,16 руб. Данные приведены за месяц работы магазина в пиковые часы активности покупателей.

На основании полученных данных представляется целесообразным произвести расчет экономической эффективности внедряемых мероприятий, представленный в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет экономической эффективности предложенной рекомендации

| Показатели                                   | Формула   | Значение, руб. |
|--|---|----------------|
| Изменение товарооборота в сопоставимых ценах | $\Delta \text{Тобр} = \text{Тобр}_2 - \text{Тобр}$ ,<br>где Тобр, Тобр <sub>2</sub> - товарооборот в сопоставимых ценах до и после проведения рекомендаций соответственно | 975 384,38     |
| Изменение финансового результата от продаж   | $\Delta \Pi = \Pi_2 - \Pi_1$ ,<br>где $\Pi_1, \Pi_2$ - финансовый результат от продаж до и после проведения рекомендаций соответственно                                   | 240 837,16     |
| Экономия условно-постоянных затрат           | $\text{Эупост} = (\text{ИОпост}/\text{Тобр} - \text{Иопост}/(\text{Тобр} + \Delta \text{Тобр})) * (\text{Тобр} + \Delta \text{Тобр})$                                     | 97 066,73      |
| Месячный экономический эффект                | $\text{Эгод} = \text{Эупост} + \Delta \Pi$  | 337 903,89     |

Экономия условно-постоянных расходов составила 97 066,73 руб., при этом месячный экономический эффект достиг 337 903,89 руб. Полученные результаты подтверждают эффективность предложенных мер и целесообразность их внедрения.

В рамках работы также было осуществлено исследование, направленное на выявление ключевых факторов, способствующих формированию товарных потерь и возникновению сопутствующих финансовых издержек на примере предприятия розничной торговли г. Кемерово. Согласно внутрифирменной отчетности, на исследуемом предприятии наблюдается следующая структура причин дополнительных финансовых издержек (рисунок 27).



Рисунок 27 – Структура факторов возникновения финансовых издержек на объекте розничной торговли ООО «Агроторг»

Проведенный анализ выявил обстоятельство, определяющее существенное увеличение нерациональных материальных затрат. В качестве ключевого детерминанты данного явления идентифицированы товарные потери, характеризующиеся многофакторной природой происхождения. В структуре выявленных потерь определены следующие компоненты:

- девиации в системе закупочной логистики -35 %;
- нормативные потери, обусловленные естественными процессами - 5%;

- нарушения принципов товарного оборота -3 %;
- отклонения от регламентированных условий хранения и реализации продукции -2 %.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности розничного торгового предприятия выявил критическую проблему формирования излишних товарных запасов, обусловленную неэффективным менеджментом на уровне руководителей торговых точек. Согласно результатам исследования, основной причиной возникновения неликвидных товарных активов является некомпетентность управленческого персонала в вопросах формирования оптимальной ассортиментной матрицы. Учитывая, что организация закупочной деятельности входит в функционал директора магазина и является ключевой зоной его ответственности, предложено двухэтапное профессиональное обучение руководителей. Реализация данной образовательной программы позволит сформировать профессиональные компетенции в области ассортиментной политики и оптимизировать закупочную деятельность, что приведет к минимизации финансовых потерь и повышению экономической эффективности торговых операций.

Для оценки экономической эффективности предложенного решения необходимо сравнить ключевые показатели работы торговой организации в двух различных управленческих периодах: первый характеризуется руководством со стороны директора магазина стандартной квалификации, второй – управлением директора магазина, имеющего статус партнера второй категории. Результаты анализа представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели торговли ООО «Агроторг» на примере одного розничного объекта в двух управленческих периодах

| Показатель, за месяц              | Директор магазина партнер 2 категории, руб. | Директор магазина, руб. | Относительная величина |
|-----------------------------------|---|-------------------------|------------------------|
| Товарооборот в сопоставимых ценах | 10 870 584                                  | 7 034 022               | 0,65                   |
| Товарооборот в покупных ценах     | 8 152 938                                   | 5 275 516               |                        |
| Валовый доход                     | 2 717 646                                   | 1 758 506               |                        |
| Издержки обращения                | 1 114 234,86                                | 902 449,5               | 0,81                   |
| Уровень издержек обращения        | 0,41  | 0,51                    | 1,24                   |

Исследование эффективности управления торговой точкой выявило существенное снижение выручки (65 % от потенциальной) при руководстве директором магазина стандартной категории. При этом издержки обращения превысили на 22 % показатели периода управления директором-партнером 2 категории. Внедрение предложенной меры позволит увеличить товарооборот на 10,5 % и снизить издержки на 3,9 %.

В рамках дальнейшей оценки необходимо определить величину увеличения издержек обращения, вызванных внедрением рекомендации (таблица 22).

Таблица 22 – Прирост издержек обращения, вызванный внедрением рекомендации

| Статьи издержек обращения                     | Сумма руб. |
|---|------------|
| Прирост ФОТ (0,02% от прироста товарооборота) | 1 554,52   |
| Страховые взносы                              | 202,09     |
| Затраты на реализацию мероприятия             | 8 603,39   |
| Всего   | 10 360,00  |

Определение экономической эффективности предполагает проведение следующих расчетов (таблица 23).

Таблица 23 – Данные для расчета экономической эффективности предложенной рекомендации

| Показатели  | Условное обозначение | Величина, руб. |
|---|----------------------|----------------|
| Показатели до реализации предложенного мероприятия    |                      |                |
| Товарооборот в сопоставимых ценах                     | Тоб <sub>р</sub>     | 7 034 022      |
| Товарооборот в покупных ценах                         | Тоб <sub>з</sub>     | 5 275 516      |
| Валовой доход   | ВД                   | 1 758 506      |
| Издержки обращения                                    | ИО                   | 902 449,5      |
| Издержки обращения постоянные                         | ИО пост              | 700 000,44     |
| Финансовый результат от продаж                        | П                    | 156 056,06     |
| Показатели после реализации предложенного мероприятия |                      |                |
| Товарооборот в сопоставимых ценах                     | Тоб <sub>р</sub>     | 7 772 594,31   |
| Товарооборот в покупных ценах                         | Тоб <sub>з</sub>     | 5 829 445,73   |
| Валовой доход   | ВД                   | 1 943 148,58   |
| Издержки обращения                                    | ИО                   | 877 613,97     |
| Издержки обращения постоянные                         | ИО пост              | 700 000,44     |
| Финансовый результат от продаж                        | П                    | 365 534,17     |

Экономический анализ демонстрирует улучшение финансовых показателей торговой организации после реализации предложенного обучения. Ключевым индикатором выступает рост товарооборота, зафиксированный как в сопоставимых (738 572,31 руб.), так и в покупных ценах (553 929,73 руб.). Примечательно увеличение валового дохода на 184 642,58 руб., сопровождаемое одновременным снижением издержек обращения на 24 835,53 руб. В результате совокупного влияния данных факторов, финансовый результат от продаж продемонстрировал позитивную динамику, увеличившись на 209 478,11 руб.

В соответствии с полученными данными необходимо произвести расчет экономической целесообразности реализации предложенного мероприятия. Результаты представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет экономической эффективности предложенной рекомендации

| Показатели                                   | Формула   | Значение, руб. |
|--|---|----------------|
| Изменение товарооборота в сопоставимых ценах | $\Delta\text{Тобр} = \text{Тобр2} - \text{Тобр}$ ,<br>где Тобр, Тобр2 - товарооборот в сопоставимых ценах до и после проведения рекомендаций соответственно | 738 572,31     |
| Изменение финансового результата от продаж   | $\Delta\Pi = \Pi2 - \Pi1$ ,<br>где П1, П2 - финансовый результат от продаж до и после проведения рекомендаций соответственно                                | 209 478,11     |
| Экономия условно-постоянных затрат           | $\text{Эупост} = (\text{Иопост}/\text{Тобр} - \text{Иопост}/(\text{Тобр} + \Delta\text{Тобр})) * (\text{Тобр} + \Delta\text{Тобр})$                         | 73 500,05      |
| Месячный экономический эффект                | $\text{Эгод} = \text{Эупост} + \Delta\Pi$   | 282 978,16     |

Внедрение рекомендованных мер позволит сократить постоянные расходы на 73 500,05 руб., что приведет к формированию месячного экономического эффекта в размере 282 978,16 руб. Такие показатели наглядно демонстрируют эффективность предложенного обучения и обосновывают целесообразность его проведения.

## **Заключение**

Эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым вызовом для современного бизнеса. Растущие предприятия сталкиваются с необходимостью не просто нанимать больше сотрудников, а формировать профессиональную команду, способную обеспечить качественный прорыв в развитии организации. При расширении бизнеса важно уделять внимание не только количественным показателям, но и повышению квалификации персонала, развитию корпоративной культуры и созданию эффективной системы управления человеческими ресурсами.

В работе был проведен всесторонний анализ кадровой стратегии ООО «Агроторг» в условиях активного масштабирования бизнеса. Исследованы основные направления и подходы, используемые предприятием для управления персоналом, с учетом роста и расширения его деятельности, о чем свидетельствуют расширение географии присутствия и финансовых показателей бизнеса. Рассмотрены ключевые аспекты подбора, обучения и мотивации сотрудников, а также методы повышения их квалификации и адаптации к новым условиям работы.

Проведенная оценка кадровой стратегии ООО «Агроторг» позволила выявить следующие недостатки:

- недостаточная диверсификация каналов рекрутинга внешних специалистов;
- дефицит действенных механизмов контроля исполнения трудовых функций;
- реализация адаптационной программы персонала, характеризующейся отрицательным эффектом;
- ограничение доступа работников к ресурсам корпоративного обучения;
- дисбаланс между действующей системой стимулирования персонала и установленными корпоративными стандартами.

В результате проведенного анализа организационно-кадровой структуры ООО «Агроторг» был разработан и предложен ряд рекомендаций, в частности детально рассмотрены следующие стратегические инициативы:

- реализация рекрутинговой кампании, предусматривающей формирование гибкой кадровой матрицы с привлечением студентов для работы в периоды максимальной загруженности торговых объектов;
- проведение комплексной образовательной программы повышения квалификации руководящего состава торговых объектов, направленной на совершенствование навыков формирования оптимальной закупочной политики.

Расчет перспектив имплементации комплекса предложенных мероприятий демонстрирует их существенное влияние на финансово-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг». Прогнозируемая динамика ключевых индикаторов эффективности свидетельствует о потенциальном росте товарооборота, увеличении валового дохода и улучшении финансовых результатов от реализации продукции при одновременном снижении издержек обращения.

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что рекомендованные меры обладают не только практической целесообразностью, но и демонстрируют высокую степень экономической эффективности, что обосновывает их необходимость в контексте кадрового управления ООО «Агроторг» в условиях его масштабирования.

## **Список используемой литературы и используемых источников**

1. Абдукаримов И. Т., Тен Н. В. Управление эффективностью труда в предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №1-2. С.12-18.
2. Александрова В. Г. Кадровая стратегия как компонента стратегии развития компании // Бенефициар. 2020. № 87. С. 8-10.
3. Васильева М. Масштабирование бизнеса: 3 самые популярные модели + 9 шагов стратегии роста вашей компании. URL: <https://academy-of-capital.ru/blog/mashtabirovanie-biznesa> (дата обращения: 12.12.2024).
4. Глоссарий акселерационной программы «БизнесМед». URL: <https://www.ksma.ru/wp-content/uploads/2022/11/Glossarij-BiznesMed.pdf> (дата обращения: 12.12.2024).
5. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности: сайт. – URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения 13.05.2025).
6. Густова Ю. В., Черненко И. М. Оценка эффективности кадровой стратегии промышленного предприятия // XI Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен». Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2016. Ч. 2. С. 508-517.
7. Данилина М. Г., Подсорин В. А. Экономика предприятия. Ч. 1. М.: МИИТ, 2021. 390 с.
8. Евдокимова М. А. Экономические ресурсы производства. СПб: СПбЛТА, 2021. 420 с.
9. Кабушкин Н. И. Управление персоналом в туризме. ГКД: [http://tempus.bseu.by/present9/01\\_TETVET\\_Minsk\\_201310\\_Kabushkin.pdf](http://tempus.bseu.by/present9/01_TETVET_Minsk_201310_Kabushkin.pdf) (дата обращения: 12.12.2024).
10. Кожаев Ю. П. Масштабирование бизнеса // Славянский форум. 2021. № 3. С. 224-229.

11. Козина Е. С. Кадровая стратегия как механизм поддержания адекватной кадровой политики предприятия (организации) // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 11-1. С. 122-126.
12. Левина М. В., Дейнова К. Б. Место и роль кадровой стратегии в общей стратегии управления компанией // Наука и Образование. 2022. Т. 5. № 1. С. 22-26.
13. Лобанов Н. Франчайзинг как один из способов масштабирования Вашего бизнеса. URL: <https://vc.ru/flood/81382-franchaizing-kak-odin-iz-sposobov-masshtabirovaniya-vashego-biznesa> (дата обращения: 12.12.2024).
14. Масштабирование бизнеса: комплексный подход к росту и развитию. URL: <https://webtronics.ru/blog/masshtabirovanie-biznesa-kompleksnyj-podhod-k-rostu-i-razvitiyu> (дата обращения: 12.12.2024).
15. Масштабирование бизнеса: стратегии, риски, примеры, планирование. URL: <https://platrum.ru/blog/masshtabirovanie-biznesa-strategii-riski-primery-planirovanie> (дата обращения: 12.12.2024).
16. Никифорова Т. С. Современные способы масштабирования бизнеса // Теория и практика современной науки. 2019. № 12(54). С. 316-318.
17. Ослопова М. В. Статистика кадрового учета. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2020. 188 с.
18. Рачкова С. Потребность в кадрах на предприятии: как правильно определить и запланировать. URL: <https://gd.ru/articles/12123-potrebnost-v-kadrah> (дата обращения: 18.12.2024).
19. Семенова А. С. Образовательный франчайзинг: сущность, принципы построения и функционирования сети: автореф. дисс. канд. экон. наук. М., 2012. 28 с.
20. Суменко Л. Г. Англо-русский словарь по информационным технологиям. М.: ГП ЦНИИС, 2023. 288 с.
21. Теплова Н. А. Франчайзинг. Часть вторая: функционирование франшизы // Упрощенка. 2018. №5. С. 24-29.

22. Тимец П. Большинство проектов масштабирования бизнеса канули в Лету. URL: <https://timets.net/assets/files/selection.pdf> (дата обращения: 12.12.2024).

23. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. - 2010. - № 1. - Ст. 2.

24. Экономика организации: Лекции. URL: <http://vitalms.tstu.ru/content/3925/lektsiiB.3B.1iEkonomikaOrganizatsii.pdf> (дата обращения: 12.12.2024).

25. X5 Retail Group: сайт. – URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения 03.02.2025).

## Приложение А

### Этапы формирования и реализации кадровой стратегии предприятия



Рисунок А.1 – Этапы формирования и реализации кадровой стратегии предприятия

## Приложение Б

### Этапы разработки кадровой стратегии с учётом потребностей в персонале

#### Этап I

- Оценка наличных кадровых ресурсов, т.е. непосредственное выявление количественных и качественных потребностей в персонале. На этом этапе осуществляется определение числа сотрудников, занятых выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели (т.е. определение количественной потребности в персонале); выяснение профессиональных навыков сотрудников с указанием количества работников, ими обладающих (т.е. определение качественной потребности в персонале посредством использования системы инвентаризации трудовых навыков или специальностей).

#### Этап II

- Оценка будущих стратегических потребностей предприятия в кадрах. Она включает в себя стратегическое прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных перспективных целей (при этом учитываются такие факторы, как состояние национальной и региональной экономики, развитие технологии, состояние финансовых ресурсов, оборот средств, темпы роста, текучесть кадров, предстоящие увольнения в связи с истечением срока действия контракта, выходом сотрудников на пенсию и тому подобное. Для прогнозирования широко используются методы математической статистики, анализа тенденций, моделирования, экспертных оценок и так далее.).

#### Этап III

- Разработка стратегической программы действий по удовлетворению потребностей фирмы в кадрах. По сути, этот этап предполагает разработку конкретной программы действий для достижения установленных стратегических целей в кадровой сфере и для преодоления проблемы нехватки нужных кадров. Такая программа всегда должна иметь определенный временной горизонт, т.е. она должна включать в себя конкретный график реализации мероприятий в кадровой сфере с учетом стратегических задач по всем важным направлениям развития предприятия.

Рисунок Б.1 – Этапы разработки кадровой стратегии с учётом потребностей в персонале

## Приложение В

### Региональная структура ООО «Агроторг»

| ЦО ТС   | Территория  | Макрорегион  | Дивизион   | Кластер  |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляющий директор ТС</li> <li>• Коммерция</li> <li>• Цепочки поставок</li> <li>• Стратегический менеджмент</li> <li>• Развитие</li> <li>• Поддержка бизнеса</li> <li>• Франчайзинг</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Финансы</li> <li>• Управление персоналом и орг. развитие</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Исполнительный директор территории</li> <li>• Коммерция</li> <li>• Цепочки поставок</li> <li>• Маркетинг</li> <li>• Развитие</li> <li>• Электронная торговля</li> <li>• Эксплуатация и снабжение</li> <li>• Управление качеством</li> <li>• Франчайзинг</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Финансы</li> <li>• Управление персоналом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор макрорегиона</li> <li>• Развитие</li> <li>• Экспресс-доставка</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Финансы</li> <li>• Управление персоналом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор дивизиона</li> <li>• Франчайзинг</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Управление персоналом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор кластера</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Управление персоналом</li> </ul> |

Рисунок В.1 – Региональная структура ООО «Агроторг»

## Приложение Г

### Функциональная структура управления ООО «Агроторг»



Рисунок Г.1 - Функциональная структура управления ООО «Агроторг»

## Приложение Д

### Основные технико-экономические показатели ООО «Агроторг» за последние 3 года

Таблица Д.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности Х5 Retail Group за 2021-2023гг.

| Показатели  | 2022 г.        | 2023 г.        | 2024 г.       | Изменение      |                  |                |                  |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |                |                |               | 2023-2022гг.   |                  | 2024-2022гг.   |                  |
|   |                |                |               | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2              | 3              | 4             | 5              | 6                | 7              | 8                |
| 1. Выручка, тыс. руб.   | 2 005 770 373  | 2 363 462 814  | 2 919 879 810 | 357 692 441    | 17,8             | 556 416 996    | 23,5             |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб.                                | 1 568 18 8 817 | 1 826 36 3 149 | 2 243 376 484 | 258 174 332    | 16,5             | 417 013 335    | 22,8             |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                            | 437 581 556    | 537 099 665    | 676 503 326   | 99 518 109     | 22,7             | 139 403 661    | 25,9             |
| 4. Управленческие расходы, тыс. руб.                              | 28 128 267     | 32 773 369     | 68 467 540    | 4 645 102      | 16,5             | 35 694 171     | 108,9            |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб.                                | 329 822 124    | 396 610 282    | 473 073 447   | 66 788 158     | 20,2             | 76 463 165     | 19,3             |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                          | 79 631 165     | 107 716 014    | 134 962 339   | 28 084 849     | 35,3             | 27 246 325     | 25,3             |
| 7. Чистая прибыль, тыс. руб.                                      | 21 016 364     | 36 646 251     | 44 453 817    | 15 629 887     | 74,4             | 7 807 566      | 21,3             |
| 8. Основные средства, тыс. руб.                                   | 518 007 895    | 590 027 587    | 615 159 719   | 72 019 962     | 13,9             | 25 132 132     | 4,3              |
| 9. Оборотные активы, тыс. руб.                                    | 251 039 598    | 295 227 713    | 502 341 265   | 44 188 115     | 17,6             | 207 113 552    | 70,1             |
| 10. Фондоотдача (стр1/стр8)                                       | 3,9            | 4,0            | 4,7           | 0,1            | 2,7              | 0,7            | 17,5             |
| 11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                      | 8,0            | 8,0            | 5,8           | -              | -                | - 2,2          | - 27,5           |
| 12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%                   | 4,0            | 4,7            | 4,6           | 0,7            | 17,5             | - 0,1          | - 2,1            |
| 13. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) × 100% | 0,04           | 0,05           | 0,05          | 0,01           | 25,00            | -              | -                |
| 14. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 * 100 коп.)   | 96,03          | 95,44          | 95,38         | -0,59          | -0,61            | - 0,06         | - 0,06           |

Приложение Е

**Бухгалтерский баланс и отчеты о финансовых результатах ООО  
«Агроторг» за 2022-2024 гг.**

ИНН 7825706086  
КПП 997350001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**

На 31 декабря 2024 г.

| <i>Пояснения<sup>1</sup></i>  | <i>Наименование показателя</i>                             | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2024 г.</i> | <i>На 31 декабря 2023 г.</i> | <i>На 31 декабря 2022 г.</i> |
|-------------------------------|--|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <i>1</i>                      | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>                     | <i>5</i>                     | <i>6</i>                     |
| <b>Актив</b>                  |  |                   |                              |                              |                              |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |  |                   |                              |                              |                              |
| <b>3</b>                      | Нематериальные активы                                      | 1110              | 1 391 998                    | 1 188 946                    | 1 188 952                    |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140              | -                            | -                            | -                            |
| <b>4</b>                      | Основные средства  | 1150              | 615 159 719                  | 590 027 587                  | 518 007 895                  |
|                               | актив права пользования аренды                             |                   | 397 428 695                  | 413 546 901                  | 375 360 114                  |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160              | 0                            | -                            | 63                           |
| <b>6</b>                      | Финансовые вложения  | 1170              | 79 655 471                   | 117 527 968                  | 100 669 288                  |
| <b>19</b>                     | Отложенные налоговые активы                                | 1180              | 26 879 460                   | 14 219 056                   | 5 203 588                    |
| <b>10</b>                     | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190              | 16 749 918                   | 15 875 601                   | 10 512 867                   |
|                               | <b>Итого по разделу I</b>                                  | <b>1100</b>       | <b>739 836 566</b>           | <b>738 839 158</b>           | <b>635 582 653</b>           |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |  |                   |                              |                              |                              |
| <b>7</b>                      | Запасы   | 1210              | 197 163 583                  | 142 095 191                  | 130 397 285                  |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220              | 4 707 711                    | 2 272 767                    | 1 630 845                    |
| <b>8</b>                      | Дебиторская задолженность                                  | 1230              | 64 439 645                   | 70 786 587                   | 53 058 013                   |
| <b>6</b>                      | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240              | 191 877 520                  | 55 000 000                   | 30 001 388                   |
| <b>9</b>                      | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250              | 41 308 066                   | 22 404 195                   | 27 412 027                   |
| <b>10</b>                     | Прочие оборотные активы                                    | 1260              | 2 844 740                    | 2 668 973                    | 8 540 040                    |
|                               | <b>Итого по разделу II</b>                                 | <b>1200</b>       | <b>502 341 265</b>           | <b>295 227 713</b>           | <b>251 039 598</b>           |
|                               | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b>       | <b>1 242 177 831</b>         | <b>1 034 066 871</b>         | <b>886 622 251</b>           |

## Продолжение Приложения Е

| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя  | Код строки  | На 31 декабря 2024 г. | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. |
|---------------------------------------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Пассив</b>                         |  |             |                       |                       |                       |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |  |             |                       |                       |                       |
| 11                                    | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310        | 28 740 769            | 28 740 769            | 28 740 769            |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320        | (-) <sup>2</sup>      | (-)                   | (-)                   |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов  | 1340        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350        | 12 960 725            | 12 960 725            | 12 960 725            |
|                                       | Резервный капитал  | 1360        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370        | 41 324 039            | 38 870 222            | 35 223 971            |
|                                       | дивиденды  |             | (42 000 000)          | (33 000 000)          | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>  | <b>1300</b> | <b>83 025 533</b>     | <b>80 571 716</b>     | <b>76 925 465</b>     |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |  |             |                       |                       |                       |
| 12                                    | Заемные средства   | 1410        | 293 988 029           | 58 992 339            | 99 593 404            |
| 19                                    | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420        | 25 060 867            | 13 262 503            | 9 188 321             |
| 13                                    | Оценочные обязательства  | 1430        | 981 018               | -                     | -                     |
| 16                                    | Прочие обязательства   | 1450        | 402 962 799           | 397 904 827           | 348 075 724           |
|                                       | обязательства долгосрочные аренда                                      |             | 402 925 716           | 397 866 700           | 348 038 369           |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>   | <b>1400</b> | <b>722 992 713</b>    | <b>470 159 669</b>    | <b>456 857 449</b>    |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |  |             |                       |                       |                       |
| 12                                    | Заемные средства   | 1510        | 24 511 157            | 70 596 205            | 54 856 146            |
| 15                                    | Кредиторская задолженность   | 1520        | 398 828 159           | 405 597 060           | 293 397 424           |
|                                       | обязательства краткосрочные аренда                                     |             | 46 124 338            | 48 421 711            | 46 353 082            |
|                                       | Доходы будущих периодов  | 1530        | 5 630                 | 5 667                 | 4 734                 |
| 13                                    | Оценочные обязательства  | 1540        | 12 691 092            | 7 012 967             | 4 580 911             |
| 16                                    | Прочие обязательства   | 1550        | 123 547               | 123 587               | 122                   |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>  | <b>1500</b> | <b>436 159 585</b>    | <b>483 335 486</b>    | <b>352 839 337</b>    |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1700</b> | <b>1 242 177 831</b>  | <b>1 034 066 871</b>  | <b>886 622 251</b>    |

### Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение Приложения Е

ИНН 7825706086  
КПП 997350001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

За 2024 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя   | Код строки | За 2024 г.      |   | За 2023 г.      |   |
|------------------------|---|------------|-----------------|---|-----------------|---|
|                        |   |            | 3               | 4 | 5               | 6 |
| 1                      | 2   |            |                 |   |                 |   |
| 17                     | Выручка <sup>4</sup>  | 2110       | 2 919 879 810   |   | 2 363 462 814   |   |
| 17                     | Себестоимость продаж  | 2120       | (2 243 376 484) |   | (1 826 363 149) |   |
|                        | Валовая прибыль (убыток)  | 2100       | 676 503 326     |   | 537 099 665     |   |
| 17                     | Коммерческие расходы  | 2210       | (473 073 447)   |   | (396 610 282)   |   |
| 17                     | Управленческие расходы  | 2220       | (68 467 540)    |   | (32 773 369)    |   |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж  | 2200       | 134 962 339     |   | 107 716 014     |   |
|                        | Доходы от участия в других организациях   | 2310       | 2 720 754       |   | 6 654 560       |   |
|                        | Проценты к получению  | 2320       | 18 423 404      |   | 6 859 190       |   |
|                        | Проценты к уплате   | 2330       | (83 934 952)    |   | (55 233 879)    |   |
| 18                     | Прочие доходы   | 2340       | 20 194 302      |   | 12 961 818      |   |
| 18                     | Прочие расходы  | 2350       | (35 927 151)    |   | (34 007 814)    |   |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>  | 2300       | 56 438 696      |   | 44 949 889      |   |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>   | 2410       | (14 391 497)    |   | (9 540 805)     |   |
|                        | в т.ч.: текущий налог на прибыль  | 2411       | (15 253 537)    |   | (14 482 091)    |   |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>  | 2412       | 862 040         |   | 4 941 286       |   |
|                        | Прочее  | 2460       | 2 406 618       |   | 1 237 167       |   |
|                        | разница консолидации  |            | 3 048           |   | (92 765)        |   |
|                        | уточнение налога за прошлые периоды   |            | 2 411 339       |   | 1 999 541       |   |
|                        | налог на сверхприбыль   |            | 157             |   | (663 517)       |   |
|                        | торговый сбор   |            | (7 926)         |   | (6 092)         |   |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>  | 2400       | 44 453 817      |   | 36 646 251      |   |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510       | -               |   | -               |   |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                 | 2520       | -               |   | -               |   |

## Продолжение Приложения Е

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>   | <i>Код строки</i> | <i>За 2024 г.</i> | <i>За 2023 г.</i> |
|------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                              | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530              | -                 | -                 |
|                              | Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>   | 2500              | 44 453 817        | 36 646 251        |
| <b>СПРАВОЧНО</b>             |  |                   |                   |                   |
|                              | Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 2900              | -                 | -                 |
|                              | Разводненная прибыль (убыток) на акцию   | 2910              | -                 | -                 |

### Примечания

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

*Лист представляется за отчетный период 2024 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. № 61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"*

| <i>Пояснения</i> | <i>Наименование показателя</i>                     | <i>Код строки</i> | <i>За 2024 г.</i> | <i>За 2023 г.</i> |
|------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>         | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                  | Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>              | 2410              |                   |                   |
|                  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421              | -                 | -                 |
|                  | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430              | -                 | -                 |
|                  | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450              | -                 | -                 |

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

## Продолжение Приложения Е

ИНН 7825706086  
КПП 784101001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

За 2023 г.

| Пояснения <sup>3</sup>   | Наименование показателя | Код строки      | За 2023 г.      | За 2022 г. |
|--|-------------------------|-----------------|-----------------|------------|
| 1  | 2                       | 3               | 4               | 5          |
| Выручка <sup>4</sup>   | 2110                    | 2 363 462 814   | 2 005 770 373   |            |
| Себестоимость продаж   | 2120                    | (1 826 363 149) | (1 568 188 817) |            |
| Валовая прибыль (убыток)   | 2100                    | 537 099 665     | 437 581 556     |            |
| Коммерческие расходы   | 2210                    | (396 610 282)   | (329 822 124)   |            |
| Управленческие расходы   | 2220                    | (32 773 369)    | (28 128 267)    |            |
| Прибыль (убыток) от продаж   | 2200                    | 107 716 014     | 79 631 165      |            |
| Доходы от участия в других организациях  | 2310                    | 6 654 560       | -               |            |
| Проценты к получению   | 2320                    | 6 859 190       | 2 778 747       |            |
| Проценты к уплате  | 2330                    | (55 233 879)    | (49 881 701)    |            |
| Прочие доходы  | 2340                    | 12 961 818      | 11 992 175      |            |
| Прочие расходы   | 2350                    | (34 007 814)    | (17 774 771)    |            |
| <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300                    | 44 949 889      | 26 745 615      |            |
| Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410                    | (9 540 805)     | (9 053 964)     |            |
| в т.ч.:  |                         |                 |                 |            |
| текущий налог на прибыль   | 2411                    | (14 482 091)    | (8 517 410)     |            |
| отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412                    | 4 941 286       | (536 554)       |            |
| Прочее   | 2460                    | 1 237 167       | 3 324 713       |            |
| <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400                    | 36 646 251      | 21 016 364      |            |
| Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510                    | -               | -               |            |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520                    | -               | -               |            |
| Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530                    | -               | -               |            |
| <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500                    | 36 646 251      | 21 016 364      |            |

## Продолжение Приложения Е

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>         | <i>Код строки</i> | <i>За 2023 г.</i> | <i>За 2022 г.</i> |
|------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>                               | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
| <b>СПРАВОЧНО</b>             |  |                   |                   |                   |
|                              | Базовая прибыль (убыток) на акцию      | 2900              | -                 | -                 |
|                              | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910              | -                 | -                 |

Примечания

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

*Лист представляется за отчетный период 2023 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"*

| <i>Пояснения</i> | <i>Наименование показателя</i>                     | <i>Код строки</i> | <i>За 2023 г.</i> | <i>За 2022 г.</i> |
|------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>         | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                  | Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>              | 2410              |                   |                   |
|                  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421              | -                 | -                 |
|                  | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430              | -                 | -                 |
|                  | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450              | -                 | -                 |

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

## Продолжение Приложения Е

ИНН 7825706086  
КПП 784101001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2022 г.      | За 2021 г.      |
|------------------------|--|------------|-----------------|-----------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4               | 5               |
|                        | Выручка <sup>4</sup>   | 2110       | 2 002 786 487   | 1 680 298 872   |
|                        | Себестоимость продаж   | 2120       | (1 495 405 325) | (1 245 248 995) |
|                        | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 507 381 162     | 435 049 877     |
|                        | Коммерческие расходы   | 2210       | (377 563 443)   | (362 657 606)   |
|                        | Управленческие расходы   | 2220       | (-)             | (-)             |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | 129 817 719     | 72 392 271      |
|                        | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | 0               | 1 290 998       |
|                        | Проценты к получению   | 2320       | 2 778 747       | 1 017 977       |
|                        | Проценты к уплате  | 2330       | (11 446 765)    | (9 459 999)     |
|                        | Прочие доходы  | 2340       | 36 835 128      | 34 230 431      |
|                        | Прочие расходы   | 2350       | (131 239 214)   | (85 485 460)    |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300       | 26 745 615      | 13 986 218      |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410       | (9 053 964)     | (4 975 441)     |
| в т.ч.:                | текущий налог на прибыль   | 2411       | (8 517 410)     | (4 999 546)     |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412       | (536 554)       | 24 104          |
|                        | Прочее   | 2460       | 3 324 713       | 2 041 100       |
|                        | разница консолидации   |            | 423 532         | 181 872         |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | 21 016 364      | 11 051 877      |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -               | -               |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -               | -               |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -               | -               |
|                        | Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>   | 2500       | 21 016 364      | 11 051 877      |

## Продолжение Приложения Е

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя                | Код строки | За 2022 г. | За 2021 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1                      | 2                                      | 3          | 4          | 5          |
| <b>СПРАВОЧНО</b>       |  |            |            |            |
|                        | Базовая прибыль (убыток) на акцию      | 2900       | -          | -          |
|                        | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910       | -          | -          |

### Примечания

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2022 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

| Пояснения | Наименование показателя                            | Код строки | За 2022 г. | За 2021 г. |
|-----------|--|------------|------------|------------|
| 1         | 2  | 3          | 4          | 5          |
|           | Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>              | 2410       |            |            |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421       | -          | -          |
|           | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430       | -          | -          |
|           | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450       | -          | -          |

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.