

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по управлению HR-брендом компании работодателя

Обучающийся

Д.А. Никитина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: Д.А. Никитина

Тема работы: Разработка мероприятий по управлению HR-брендом компании работодателя (на примере ООО «Озон Фарм»)

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Кифа Л.Л.

Цель работы - на основе раскрытия теоретических аспектов формирования HR-бренда компании и анализа практики управления HR-бренда на примере действующего компании разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления формированием HR-бренда компании.

Объект исследования - ООО «Озон Фарм», основная деятельность которого - производство лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях.

Предмет исследования – процессы управления HR-брендом компании.

Краткие выводы по бакалаврской работе: для совершенствования стратегии управления HR-брендом важна автоматизация процесса. Для автоматизации коммуникационных процессов и процессов по планированию HR-бренда для ООО «Озон Фарм», предложено внедрить программное обеспечение – «1:С Битрикс», что позволит обеспечить постоянную коммуникацию и сопровождение процесса деятельности организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления HR-брендом.....	7
1.1 Сущность и формы управления HR-брендом .....	7
1.2 Современные тенденции и особенности управления HR-брендом. Отечественный опыт управления HR-брендом .....	12
2 Анализ стратегии управления HR-брендом .....	29
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации .	29
2.2 Анализ процессов и инструментов управления HR-брендом. Оценка управления HR-брендом.....	33
3 Рекомендации по совершенствованию стратегии управления HR-брендом	42
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления HR-брендом .....	42
3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий .....	45
Заключение .....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Организационная структура ООО «Озон фарм».....	58
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах за январь-декабрь 2021 г...	59
Приложение В Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.....	60
Приложение Г Общий вид программного комплекса «1:С Битрикс» .....	61
Приложение Д Шаблон задач «1:С Битрикс» .....	62
Приложение Е Макет календаря задач для осуществления работы работником ООО «Озон Фарм».....	63

## Введение

В современных динамично изменяющихся условиях деятельность организации всецело зависит от умения руководства организации оценивать складывающиеся условия деятельности, адекватно реагировать на происходящие изменения внутренней и внешней среды и своевременно реализовывать разработанные управленческие воздействия.

В современном мире, большое значение имеет процесс формирования эффективного процесса управления HR-брендом на различных уровнях. Что делает процесс работы менеджеров организации одним из факторов, которые определяют конкурентоспособность организации и её продукции.

Процесс управления HR-брендом играет первостепенную роль для реализации эффективной работы организации на выбранном рынке. Формирование системы управления таким образом, чтобы её управленческое звено было способно оперативно и четко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, анализируя их и выбирая оптимальное направление действий в сложившейся ситуации, позволяет организации эффективно адаптироваться к среде своей работы и не терять рентабельность вне зависимости от каких-либо факторов.

Способность определить будущих профессионалов для достижения успеха и подготовить их к занимаемым должностям является одним из наиболее важных факторов успеха организации. Тем временем, не каждая современная организация эффективно управляет этим процессом и решает проблему с подбором оперативного персонала в момент появления вакансии.

В связи с этим часть кадровых усилий направлена на создание хорошо подготовленного HR-бренда. Работа по управлению личным составом HR-бренда требует определенных затрат. Но если организация научится управлять этим процессом, то добьется отличных результатов в виде безболезненного обмена сотрудниками, сохраняя традиции, а также внедрение новых подходов и решений.

Наличие HR-бренда в организации и эффективная работа помогают подготовить кандидатов на вакансии, эффективно организовывать стажировки и подготовку специалистов, включенных в HR-бренд, а также рационально использовать навыки и потенциал этих специалистов для корпоративных целей.

В результате актуальна и необходима комплексная оценка состояния подготовки, условий формирования и использования кадровой составляющей организаций и предприятий, определения стратегических направлений в развитии трудового потенциала, выступающего основой качества рабочей силы.

Актуальность темы данного исследования заключается в том, что современная необходимость в повышении эффективности деятельности фармацевтических компаний требует применение принципиально обновленного взгляда на процесс поиска, на процесс управления и на процесс удержания кадров высокой квалификации. В целях повышения HR-бренда важно формировать те мероприятия, которые смогут совершенствоваться как элементы бренда для сотрудников, так и элементы бренда для соискателей. Данный путь выступает в качестве приоритетного и определяет ряд преимуществ деятельности фармацевтических компаний.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Озон Фарм».

Предметом исследования бакалаврской работы является формирование HR-бренда организации как условие эффективного управления.

Цель бакалаврской работы на основе раскрытия теоретических аспектов формирования HR-бренда компании и анализа практики управления HR-бренда на примере действующего компании разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления формированием HR-бренда компании.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- представить сущность и формы управления HR-брендом;
- исследовать современные тенденции и особенности управления HR-брендом и рассмотреть отечественный опыт управления HR-брендом;
- представить организационно-экономическую характеристику организации;
- провести анализ процессов и инструментов управления HR-брендом.

Оценка управления HR-брендом;

- предложить мероприятия по повышению эффективности управления HR-брендом;
- осуществить расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты, материалы периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме дипломного исследования, а также ряд данных, полученных эмпирическим путем, в т. ч. документация и бухгалтерская отчетность ООО «Озон Фарм» за 2020-2021 гг.

Для решения поставленных задач в работе применялись методы системного, логического, структурно-функционального, процессного, аналитического анализа.

Структура бакалаврской работы включает введение, три взаимосвязанных части, заключения, список использованных источников и приложения.

# **1 Теоретические основы управления HR-брендом**

## **1.1 Сущность и формы управления HR-брендом**

«Эйчар-бренд – это торговая марка компании на рынке труда, за которой стоит ее целостный образ как работодателя. Самый верный способ поднять его стоимость – изменить к лучшему положение собственных сотрудников. Стоит это недешево, хотя вполне может оказаться дешевле, чем переманивать талантливых специалистов за огромные деньги. А для некоторых фирм сильный эйчар-бренд может вообще стать необходимым условием выживания» [34].

«В различных организациях для осуществления эффективного кадрового менеджмента должное внимание следует уделять отбору персонала, формированию HR-бренда, внедрению системы адаптации персонала, обучению, мотивации» [22, с. 255].

Кроме того, следует применять традиционные кадровые технологии (организацию отбора кадров; аттестацию кадров; формирование HR-бренда), так и инновационные кадровые технологии (информационно-коммуникационные, антикоррупционные, ассесмент-центр, административные регламенты).

«Особое внимание в развитии кадрового менеджмента следует уделять привлечению молодых специалистов, расширению программ обучения, созданию единой базы HR-бренда субъектам Российской Федерации. Одним из актуальных направлений кадрового менеджмента является формирование и эффективное использование HR-бренда» [22, с. 256].

«Недостаточная проработанность процесса управления HR-брендом определяет необходимость изучения данного вида деятельности в рамках кадрового менеджмента и его последующую технологизацию. Таким образом, HR-бренд и управлением им необходимо рассматривать в рамках теории управления HR-брендом» [26, с. 93]. При этом, применением

различного вида технологий должно нивелировать влияние ситуации на процесс управления HR-брендом.

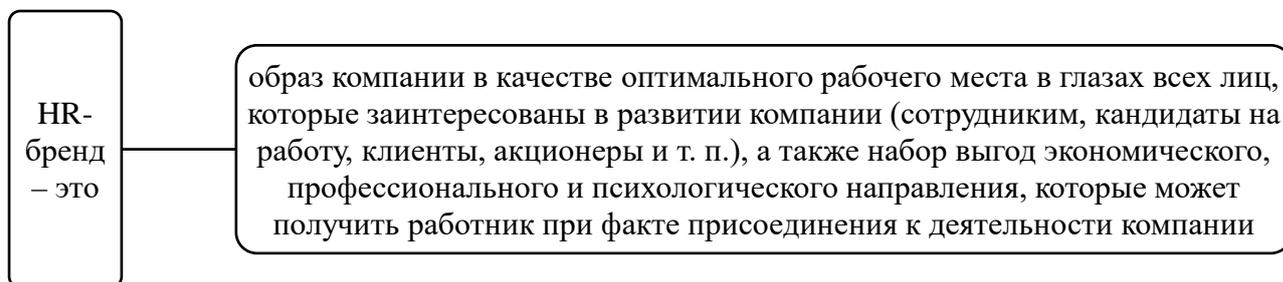


Рисунок 1 – Сущность HR-бренда

Процесс управления HR-брендом состоит из следующей последовательности действий, которую представила и описала Царева Н.А. в своих исследованиях (рисунок 2) [32, с. 163].

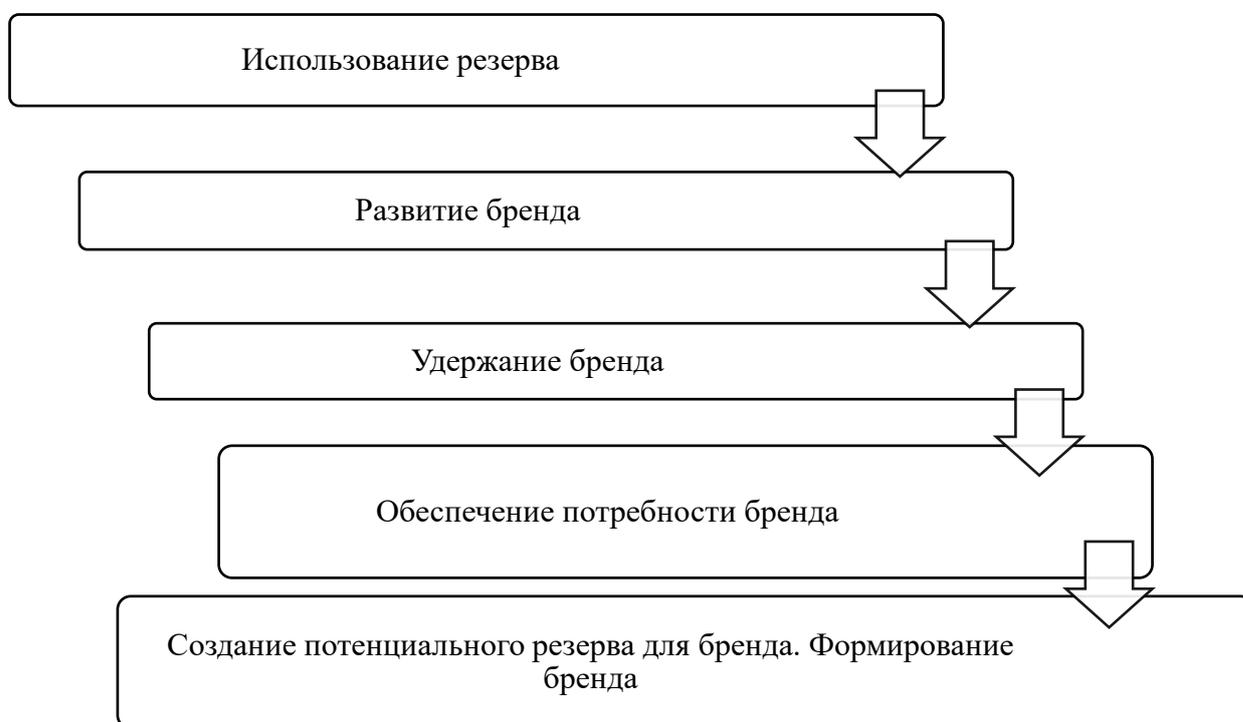


Рисунок 2 – Процесс управления HR-брендом

«Успешные компании предпочитают формировать HR-бренд из числа своих сотрудников, так как заинтересованы в их профессиональном росте на всех уровнях иерархии» [33].

Виды HR-бренда, представленные Усачевой Ю., представлены на рисунке 3 [32].

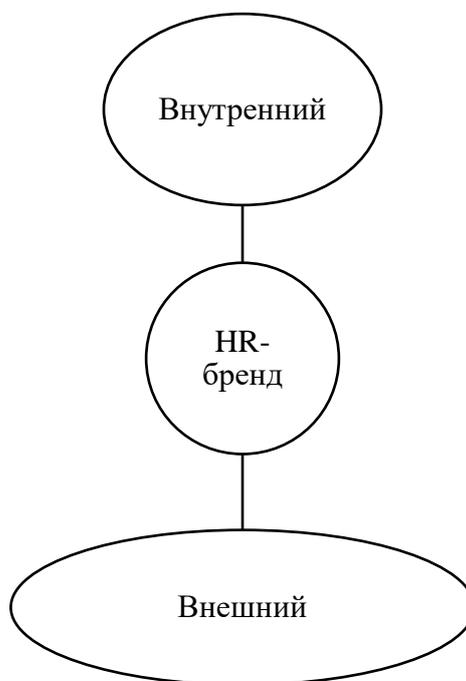


Рисунок 3 – Виды HR-бренда

Цели создания HR-бренда, описанные Ненашевой Д., представлены на рисунке 4 [21].

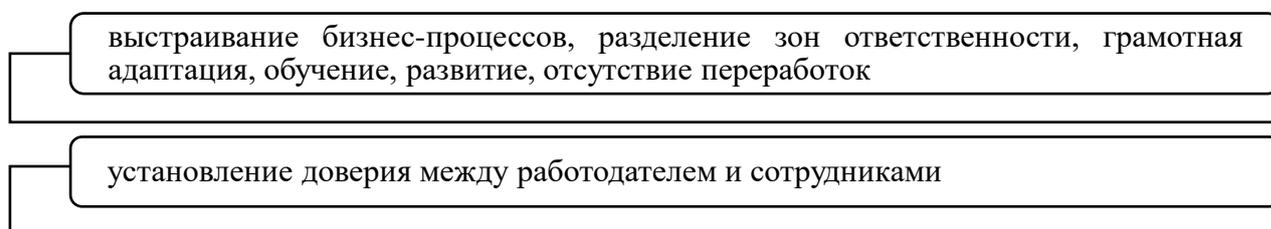


Рисунок 4 – Цели создания HR-бренда

«HR-бренд не просто способствует решению задач замещения вакансий должностей, а позволяет делать это качественным образом и в кратчайший период времени» [29, с. 40].

«У работника, включенного в HR-бренд, появляется возможность занять ключевую должность в организации, развиваться в занимаемой должности, получать новые знания и опыт. Специалисты в области управления, такие, как, Орлова А. С., выделяют два вида HR-бренда в организации» [22, с. 257] (рисунок 5).

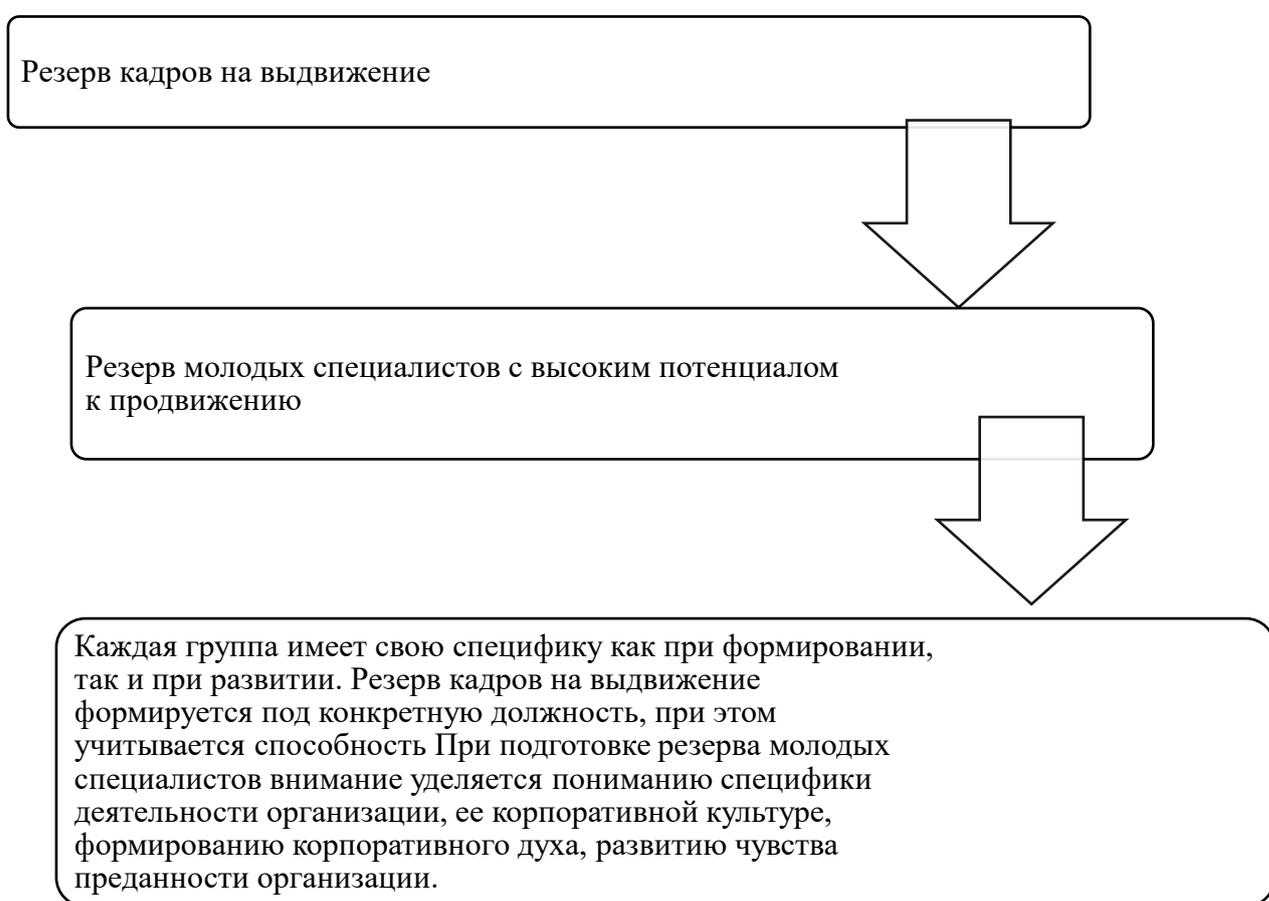


Рисунок 5 – Источники изыскания HR-бренда в организации

«Формирование HR-бренда является неотъемлемым условием эффективного функционирования любой компании. Каждый руководитель стремится, чтобы в его организации работали, как минимум, лучшие, а

желательно – высококвалифицированные специалисты. Поэтому необходимо постоянно и систематически подбирать только лучших из лучших сотрудников либо находить в своих рядах работников с высоким потенциалом и «растить» их до нужного профессионального уровня» [24, с. 83].

«В основу концепции формирования и управления HR-брендом должны быть заложены следующие принципы (рисунок 6)» [22, с. 257].

До настоящего времени работодатели заинтересованы в работниках, для этого создается HR-бренд компании, тем временем выбор ресурсов для HR-бренда копирования сотрудников также очень важен.

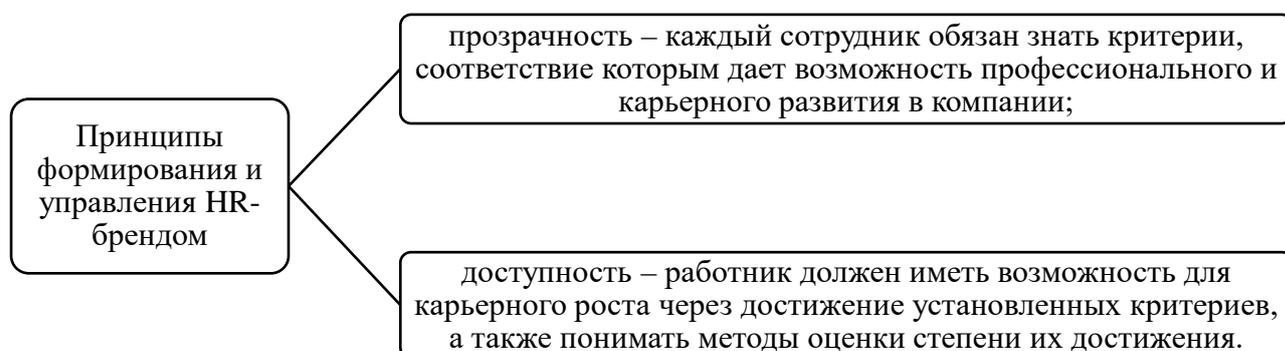


Рисунок 6 – Принципы формирования и управления HR-брендом

Работодатели должны выбрать источник образования и расставить приоритеты.

В качестве альтернативы можно нанять нового сотрудника или «резервиста», который будет старшим сотрудником компании с многолетним опытом работы в организации. Можно использовать и возможность комбинирования [19, с. 58].

Преимущества создания в организации HR-бренда представлены на рисунке 7 [15, с. 161].

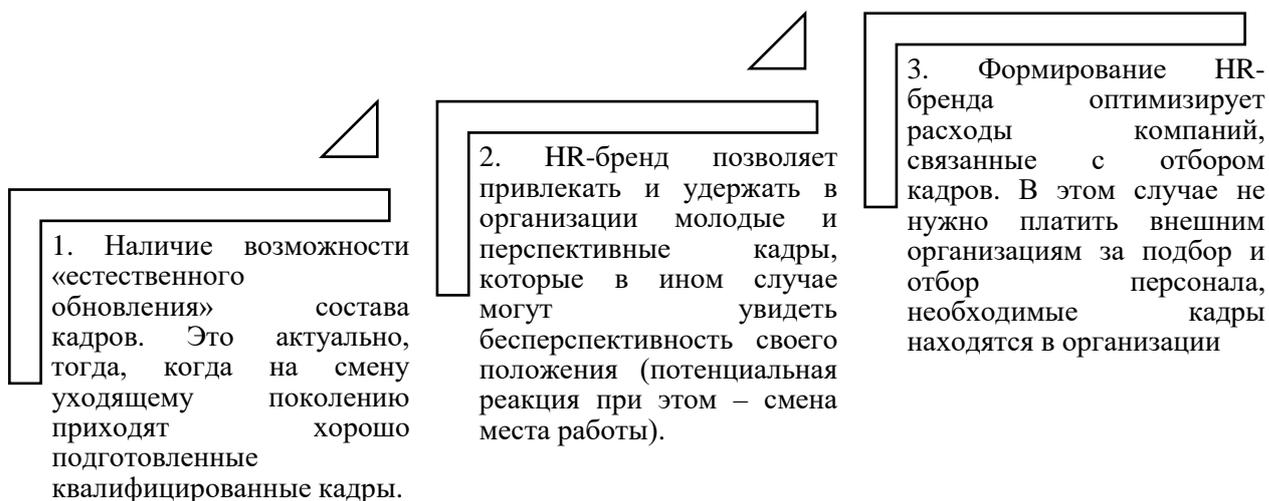


Рисунок 7 – Преимущества создания в организации HR-бренда

«Анализ опыта управления HR-брендом современной компании помогает HR-специалистам выделить два основных подхода к созданию резервных человеческих ресурсов: конкурентные подходы и целевое обучение. Конкурентный подход – подготовка нескольких кандидатов одновременно для заполнения одной должности. Совместный конкурс на право назначения и целевое образование – подготовка одного кандидата на замещение должности» [10, с. 273].

Таким образом, HR-бренд выступает как образ компании в качестве оптимального рабочего места в глазах всех лиц, которые заинтересованы в развитии компании (сотрудникам, кандидаты на работу, клиенты, акционеры и т. п.), а также набор выгод экономического, профессионального и психологического направления, которые может получить работник при факте присоединения к деятельности компании.

## 1.2 Современные тенденции и особенности управления HR-брендом. Отечественный опыт управления HR-брендом

«Одним из важнейших направлений управления HR-брендом является HR-бренд. В настоящее время у каждой организации должен быть четкий

план по созданию HR-бренда для обеспечения дальнейшей деятельности организации после выхода на пенсию или перевода персонала и управления профессиональным развитием сотрудников для достижения целей компании» [9, с. 41]. «Фактором повышения конкурентоспособности компании является наличие высококвалифицированной рабочей силы, которая определяет развитие компании и ее положение на рынке. Наиболее перспективные сотрудники должны быть систематически отобраны, обучены и мотивированы. Сотрудники, имеющие возможность практиковать навыки, являются более продвинутыми, чем их конкуренты» [18, с. 242].

Глава 8 Трудового кодекса Российской Федерации регламентирует то, что основными формами участия работников в управлении организации выступают: учет мнения представительного органа работников; получения от работодателя информации по тем вопросам, которые непосредственно затрагивающим интересы работников; участие в том, чтобы разработать и принимать коллективные договоры [28].

«Компании растут, развиваются и создают филиалы, для чего требуются руководители и технические специалисты, которые могут управлять новыми отделами и направлениями. Учитывая масштабы и сложность работы, создание людских ресурсов требует от непосредственных руководителей принятия комплексного подхода и осуществления комплексного и своевременного плана. При использовании неправильно определенной последовательности мер по управлению HR-брендом качество и эффективность всей организации могут быть поставлены под угрозу. Управление персоналом выступает в качестве процесса по формированию поведенческих правил в основной деятельности. Для персонала – это установление моделей выполнения рабочих процессов. Имеются три способа формирования поведенческих моделей управления персоналом» [8, с. 111]:

- формирование правил;
- формирование норм;
- формирование традиций.

Правила выступают в качестве самого жесткого регламентационного способа в системе управления персоналом. Правила всегда официально фиксируются в документации посредством составления стандартов поведения. Правила имеют правила регулировать технологические области основной деятельности. Под правилами могут регулироваться технологические направления деятельности субъекта хозяйствования, которые отслеживают менеджеры по управлению персоналом. Например, дресс-код, поведение во время корпоративных мероприятий [11, с. 96].

Нормативы – это модели поведения в неофициальном направлении, которые фиксируют следующие поведенческие модели. Сотрудники компании принимают участие в том, чтобы сохранять, распространять и контролировать нормы по исполнению рабочих и трудовых обязанностей.

Под «традициями» понимаются формирование определенных упрощенных правил к формированию поведенческих моделей для сотрудников, при которых существует уже сформированная поведенческая модель, одобренная руководством компании, но без официального закрепления. В определенном случае, модель формирования традиций выступает в эталонной форме, но не для обязательного следования.

Деятельность субъекта хозяйствования выступает в качестве деятельности управленческого характера, которая призвана регламентировать процессы и ресурсы для успешного ведения деятельности [14, с. 160].

Под «субъектами деятельности» в процессе управления персоналом выступают сотрудники, исполняющие должностные обязанности. Субъектами деятельности могут быть как индивидуальные позиции гражданского направления, так и коллективные позиции.

Процессы управления персоналом осуществляются посредством формирования следующих документов: должностные инструкции; положения о подразделениях; положения о деятельности должностных лиц. В создании таковых документов принимают участие сотрудники

нормирования и регламентации. Сотрудники службы кадрового управления принимают непосредственное участие в том, чтобы грамотно и оперативно разработать документацию по компании и нормированию деятельности. Именно персонал выступает в качестве ключевого ресурса для деятельности каждой компании. Роль кадровых специалистов при работе с документами планового и учётного направления заключается в том, что разрабатывать хорошие планы по управлению персоналом, а также создать справочник по всем кадровым аспектам компании [20, с. 87].

Эффективность управления персоналом во многом зависит от профессионализма и компетентности кадровых работников, которые его осуществляют. Управление персоналом требует формирования кадрового отдела, состоящего из руководителя (менеджера) и специалистов. Все это обуславливает важность и особенности управления персоналом в повышении эффективности менеджмента [9, с. 46].

Основными целями по результатам оценки персонала являются: управление персоналом, повышение квалификации, изменения поведения в компании, расширение кругозора, планирование карьеры работников. Управление персоналом решает очень важную проблему в компании: повышение трудовой мотивации, уменьшение текучести кадров, повышение лояльности работников, повышение трудовых показателей.

Важными формами управления персоналом в компании являются наставничество и обучение.

Наставничество является процессом индивидуального обучения персонала, который осуществляется посредством проведения обучения более опытными и высококвалифицированными работниками. Основными преимуществами наставничества являются: систематизация знаний, сокращение адаптации, укрепление HR-бренда, практичность, повышение уровня корпоративной культуры и др. Основным недостатком наставничества является то, что опытный сотрудник компании уделяет меньше времени на достижение основных стратегических задач и целей в компании [13, с. 55].

Обучение – непрерывный процесс получения работниками компании новых знаний, приемов в работе, усвоение ими практических навыков и умений [7, с. 118].

Достоинствами обучения как формы управления персоналом являются: доступность и открытость, индивидуальность, личностное развитие, возможности карьерного роста и др. Недостатками обучения являются: высокие требования к постановке задач, высокая трудоемкость компании и реализации обучения работников, необходимость в заинтересованности самого сотрудника.

Организация и процесс управления персоналом осуществляется в следующей последовательности действий: определение потребности в развитии кадров, определение целей управления персоналом, выбор субъектов обучения, формирование мотивации к обучению и развитию сотрудников, разработка программы и плана управления персоналом, формирование бюджета, организация процесса обучения, контроль за результатами, оценка эффективности управления персоналом.

В настоящее время в проектных организациях важным является развитие проектировщиков. В комплексной разработке проектно-сметной документации участвуют проектировщики многих специальностей при обязательной взаимной увязке их деятельности.

Развитие проектных организаций и их специфика в настоящее время выдвигает все более высокие требования к уровню интеллектуальной составляющей работников проектных организаций, повышению их способностей. Творческие проявления, новые знания, реализованные в работе, становятся нормой ведения предпринимательской деятельности.

Таким образом, следует сделать вывод, что действия в области управления персоналом стоит рассматривать как вклад в нематериальное имущество компании. Объектом таких инвестиций становятся сотрудники компании.

Постоянное повышение уровня квалификации персонала позволяет им применять новые технологии в их области, а, следовательно, развивать свои навыки. Такие перспективные работники становятся гордостью компании, способные принести ей огромную пользу, а значит добиться успеха в целом.

Развитие и обучение персонала компании является неотъемлемой частью для развития организаций, позволяющей руководителю эффективнее управлять и решать конфликтные ситуации, а работникам повышать уровень навыков.

Важно регулярно обновлять знания работников и руководителей. Это позволяет им качественно и эффективно осуществлять свою работу, а компании оставаться конкурентоспособной на рынке.

Современная практика компании управления персоналом позволяет обобщить и выделить три базовых типа кадровой политики, которую в том или ином случае реализует менеджмент компании в процессе управления регламентацией и нормированием персонала [16, с. 44]:

- политика комплекса стимулирующих воздействий на персонал – основной упор в таком случае приходится на задействование главным образом стимулов материального характера, направленных на рост заинтересованности персонала в повышении производительности труда;

- политика мотивационного управления персоналом – ключевой акцент смещается в сторону идеологической составляющей посредством актуализации и воздействия на бескорыстный энтузиазм персонала и т.д., что как правило без проблем реализуется преимущественно в молодых компаниях, коллектив которых нацелен на перспективы развития и ожидание роста компании;

- политика сочетания стимулирующего и мотивационного воздействия – сбалансированная политика, реализуемая, как правило, компаниями с высоким уровнем развития менеджмента и корпоративной культуры, у которых уже имеется апробированный с учетом специфики работы компании механизм справедливого распределения материальных и нематериальных

поощрений работников.

При этом в зависимости от характера воздействия на поведение работников, всю совокупность управления персонала можно разделить на две базовые группы [30, с. 60]:

- первая – воздействия пассивного характера;
- вторая – активное воздействие на конкретного сотрудника и/или коллектив компании в целом.

Отметим также, что выстраивание в компании действенной системы управления персонала предусматривает обязательное соблюдение базовых принципов оптимального стимулирования труда, которые используются в системе менеджмента персонала большинством успешных компаний как за рубежом, так в России. Данные принципы в общем виде сводятся к двум ключевым правилам:

а) Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины – направлено на стимулирование исполнительской дисциплины и деловой активности работников и включает в себя два составляющих элемента:

1) условия, призванные обеспечить корректировку поведения специалиста, нарушающего принятую в компании дисциплину и/или установленные в ней производственные, организационные, культурные, технологические и др. нормы;

2) условия, призванные поощрять работников за соответствие установленным требованиям производственных, организационных, культурных, технологических и др. норм.

б) Правило поощрения рационализаторской активности. Функциональная значимость данного правила сводится к стимулированию творческой и инновационной активности каждого специалиста компании, то есть к стимулированию персонала к участию в совершенствовании норм труда и развитии структурной единицы компании, в которой работник работает. Так или иначе, реализация рассмотренных правил и принципов в рамках построения системы управления персонала связана с системой

оплаты труда, которая остается базовым элементом стимулирования фактически в любой системе управления персоналом.

Эффективная система управления персоналом может считаться оптимальной, когда обеспечено поощрение такого труда работника компании, который представляет, с одной стороны, интерес для самого работника, и, с другой стороны, наибольшую ценность непосредственно для компании.

В связи с этим она должна быть направлена на поддержание и/или повышение требуемой производительности труда, а также на поддержание и/или совершенствование задействованных норм управления персоналом в компании.

подавляющее большинство исследователей вопросов управления указывает на то, что не существует универсальной, готовой к применению в конкретной компании базовой системы управления, которая гарантировала бы максимальный успех в управлении персоналом.

Оптимальная и действенная система управления персоналом всегда разрабатывается индивидуально в каждой компании с ориентацией на множество факторов внутренней среды компании (характер и отрасль деятельности, численный состав работников, профессиональный и половозрастной состав работников, уровень развития корпоративных ценностей и т. д.).

Универсальным является только набор основных направлений, по которым специалисты и исследователи рекомендуют выстраивать систему управления персоналом.

Основным элементом любой системы управления, лежащим в ее основе, являются материальные факторы управления персоналом, на основе которых выстраивается вся система управления в целом. В рамках развития подсистемы материальных факторов можно выделить постоянную и переменную составляющие [9, с. 24]:

– постоянной составляющей является в наиболее традиционном виде базовый оклад (заработная плата) работника, который выступает в качестве фиксированного материального вознаграждения, получаемого работником на регулярной основе;

– переменной частью является тесно связанная с определенными результатами труда часть вознаграждений в виде премиальных стимулирующих выплат за достижение установленных целей развития компании.

Также к базовой материальной составляющей все чаще относят формируемый в компании социальный пакет (как правило включает такие составляющие, как обеспечение медицинского страхования, доступ к служебному транспорту, возмещение определенных видов расходов, например, на питание, связь и т. д.). Социальный пакет также выступает выражением дополнительно и на регулярной основе получаемых работником материальных благ, которые, однако, не имеют прямого денежного выражения, но несут в себе косвенные доходы за счет экономии собственных средств работника.

Второй неотъемлемый и важный элемент действенной системы управления персоналом – сформированная и действенная подсистема, обеспечивающая карьерный и профессиональный рост работника. Ключевым инструментом в такой подсистеме является работа руководства, направленная на создание кадрового резерва компании и возможности планирования карьеры работниками.

Третий элемент современной системы управления персоналом – подсистема признания достижений работников. Необходимость выстраивания данной подсистемы обусловлена фактом того, что глубина и сила управления напрямую коррелирует с фактами своевременного вознаграждения, эффективного (не формального) распределения ответственности и ее признания за каждым работником компании.

Заключительным элементом современной системы управления работников является обеспечение развития корпоративной культуры в компании, развитие которой способствует обеспечению управления и совершенствования морально-психологического климата в коллективе работников, выстраивания продуктивной модели взаимодействия между работниками и подразделениями, налаживанию неформальных каналов реализации власти и стандарты поведения и т. д.

Как отмечают современные исследователи, разработка системы управления персоналом в современных условиях представляет собой комплекс научно-обоснованных мер, направленных на создание системы управления персоналом, ориентированной на стимулирование работников компании к эффективной работе на долгосрочной основе с учетом их личной заинтересованности в труде и развитии компании. Внедряемая в данном случае система стимулирующих мер должна обязательно служить для руководства и компании в целом средством реализации стратегии устойчивого развития компании и достижения ее стратегических целей.

Технология создания эффективной системы управления персоналом и стимулирования его труда предусматривает, таким образом, задействование определенной последовательности действий, направленных на подготовку, разработку и внедрение такой системы.

Использование в менеджменте компании и процессе управления персоналом всех рассмотренных мотивационных программ в совокупности способствует положительному воздействию на результаты развития и устойчивое функционирование компании по всем аспектам ее хозяйственной деятельности, начиная от экономической и юридической сферы, вплоть до развития и обеспечения эффективной социальной и психологической сферы в компании.

Помимо этого, развитая и действенная система управления персоналом в конечном счете оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж компании в лице соискателей и/или восприятие компании контактными

аудиториями, что способно обеспечить привлечение в компанию наиболее конкурентоспособных на рынке и профессиональных специалистов, а также способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ у компании и росту ее стоимости [3, с. 81].

Формирование HR-бренда связано с комплексным анализом кадровых характеристик и описанием профессиональных, деловых и личных навыков (рисунок 8) [34].



Рисунок 8 – Процесс формирования HR-бренда

«При работе с HR-брендом необходимо ориентироваться на сотрудников, которые постоянно готовятся осваивать новые знания и применять полученные знания в реальной деятельности. Это важно для «резервного персонала»» [21, с. 54]. «Укомплектование персоналом и удержание персонала должны осуществляться систематически и целенаправленно, регулироваться специальным внутренним локальными актами» [20].

Следует отметить, что почти все научные исследователи придают большое значение направлению и важности HR-бренда и необходимости достижения стратегических целей компании [8, с. 93]. Однако их сфера интересов – просто создание HR-бренда. Вопрос о назначении специалистов в HR-бренд не рассматривается.

Сотрудники любой компании должны объективно и своевременно оценивать свой профессиональный уровень, чтобы производить наиболее эффективные для организации перемещения.

Однако для работы с HR-брендом часто используются устаревшие методы и приемы.

Компании создают условия для раскрытия потенциала сотрудников и предоставляют им карьерные возможности.

«Для создания HR-бренда существует несколько способов выдвижения кандидатов. Это может быть рекомендация работника его непосредственным руководителем; назначение сотрудника старшим менеджером; самореклама сотрудников.

Следующим шагом в создании HR-бренда является отбор, целью которого является оценка управленческих способностей и уровня компетентности работника для потенциальной руководящей должности. Отбор кандидатов в резерв зависит от потребностей кандидатов с учетом профессиональных критериев, специфики их будущих должностей с использованием различных методов» [31, с. 230].

Критериями выбора могут быть следующие показатели (рисунок 9) [17].

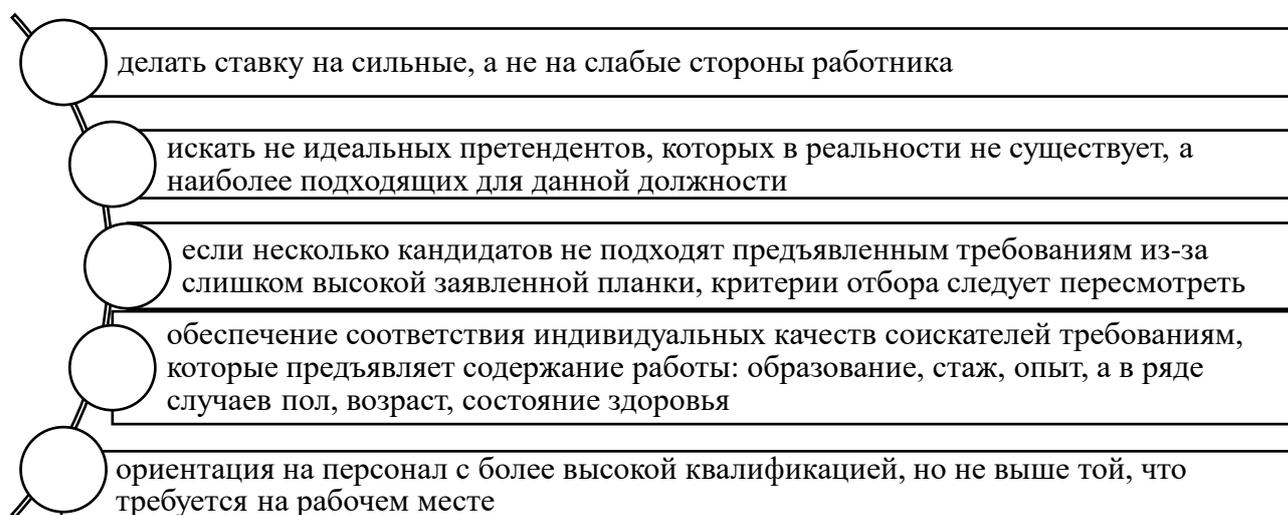


Рисунок 9 – Критерии отбора персонала в HR-бренд

«Методы отбора кандидатов в HR-бренд подразделяются на 3 группы: социально-психологические; практические; учебные (рисунок 10)» [25].

Наиболее популярными методами являются биографические (исследование личных дел сотрудников), интервью, экспертные оценки и тестирование [27, с. 138]. Методы отбора кандидатов для качественного формирования HR-бренда компании. «Как правило, каждая компания развивает собственные возможности или пользуется услугами консалтинговых фирм. Четко структурированное собеседование позволяет объективно оценить полученную информацию, что помогает принять решение о кандидате. Недостаток этого метода в том, что он требует привлечения консалтинговых фирм, что может быть очень затратным с точки зрения затрат для небольшой высокотехнологичной компании. Кроме того, для данного метода необходима модель компетенций резервов или специальный уровень оценки поведенческих показателей по шкале лидерских компетенций, позволяющий выделить резервы и оценить их

развитие и готовность. Кроме того, хотелось бы сосредоточиться на таком методе отбора, как оценка, которая также включает в себя множество различных методов.

1. Социально-психологические:

- - Изучение личного дела и других документов;
- - Собеседование с кандидатами;
- - Отзывы о работнике руководителей, коллег и подчиненных;
- - Психологическое тестирование и экспертная оценка;

2. Практические:

- - Временное замещение руководителя на период отпуска, болезни, командировки;
- - Стажировка на передовых предприятиях;
- - Дублерство (заместитель руководителя);
- - Назначение руководителем проектной группы;

3. Учебные:

- - Деловые игры;
- - Разбор конкретных ситуаций;
- - Тренинги;
- - Бизнес-проектирование.

Рисунок 10 – Методы отбора кандидатов в HR-бренд

«Ассесмент – стандартная многомерная оценка персонала, включающая в себя ряд оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т. д. Этот метод обеспечивает полную объективную оценку персонала, имеет четкое понимание стандартов и является экономически эффективным» [23, с. 76].

«Ассесмент содержит в себе ряд процедур и создается в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должностям кадрового резерва. Примерный список ассесмент процедур (рисунок 11)» [2, с. 39].

Отбор кандидатов в HR-бренд представляет собой комплекс различного рода мероприятий, заключающихся в анализе как возраста кандидата, так и его результативности на рабочем месте и отсутствии нарушений трудового распорядка.

Отбор кандидатов в HR-бренд основывается на применении различных методов, использование которых наиболее точно позволит выяснить подходит ли определенный сотрудник на конкретную должность.

В связи с этим, отбор кандидатов в HR-бренд достаточно серьезный и трудоемкий процесс, что обусловлено тем, что от качества отбора кандидатов зависит эффективность работы компании в будущем.

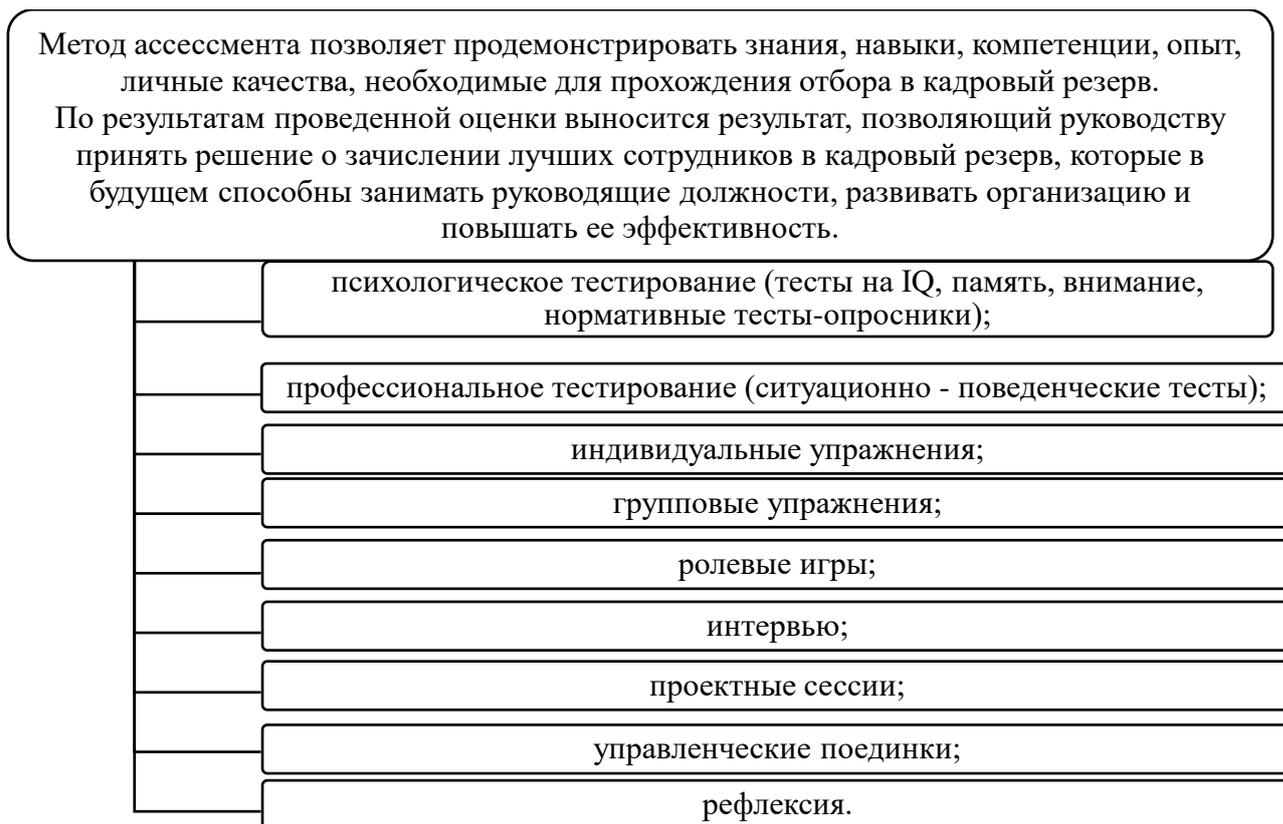


Рисунок 11 – Примерный список ассесмент процедур

Организация и процесс управления HR-брендом осуществляется в следующей последовательности действий: определение потребности в развитии кадров, определение целей управления HR-брендом, выбор субъектов обучения, формирование мотивации к обучению и развитию сотрудников, разработка программы и плана управления HR-брендом, формирование бюджета, организация процесса обучения, контроль результатов, оценка эффективности управления HR-брендом.

«Построение системы управления HR-брендом и поддержание ее функционирования требует от организации систематических финансовых вложений. Оценка эффективности системы управления HR-брендом в организации состоит в сопоставлении затрат на мероприятия по развитию персонала и результатов, полученных от обучения сотрудников. Систему управления HR-брендом может считаться эффективной, если разность между изменением прибыли и затратами на обучение больше нуля. Современная практика организации управления HR-брендом позволяет обобщить и выделить три базовых типа кадровой политики, которую в том или ином случае реализует менеджмент компании в процессе управления регламентацией и нормированием персонала» [26, с. 44]:

– политика комплекса стимулирующих воздействий на персонал – основной упор в таком случае приходится на задействование главным образом стимулов материального характера, направленных на рост заинтересованности персонала в повышении производительности труда;

– политика мотивационного управления HR-брендом – ключевой акцент смещается в сторону идеологической составляющей посредством актуализации и воздействия на бескорыстный энтузиазм персонала и т.д., что как правило без проблем реализуется преимущественно в молодых компаниях, коллектив которых нацелен на перспективы развития и ожидание роста компании;

– политика сочетания стимулирующего и мотивационного воздействия – сбалансированная политика, реализуемая, как правило, компаниями с высоким уровнем развития менеджмента и корпоративной культуры, у которых уже имеется апробированный с учетом специфики работы компании механизм справедливого распределения материальных и нематериальных поощрений работников.

Исследователи выделяют факторы внутренней и внешней среды управления HR-брендом (рисунок 12) [12].

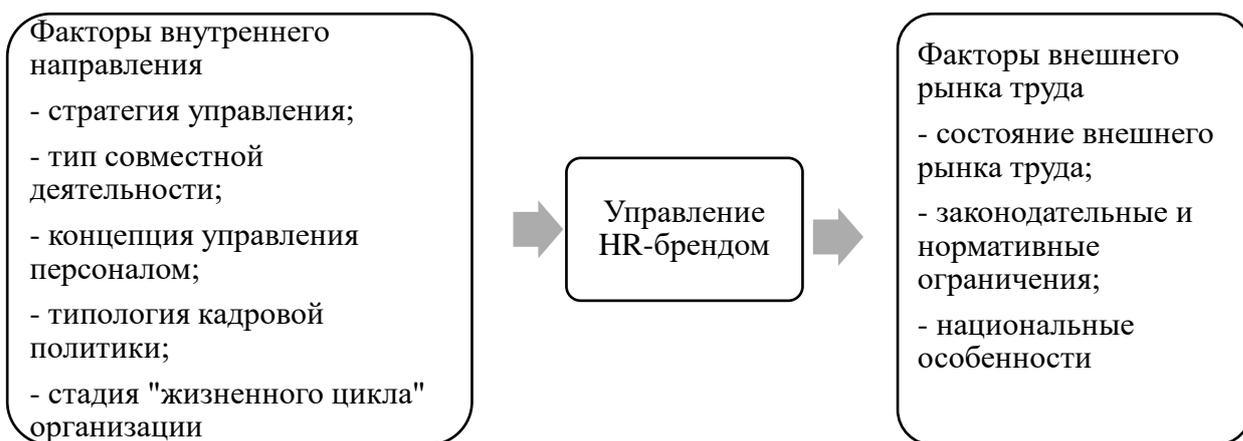


Рисунок 12 – Внутренние и внешние факторы управления HR-брендом

Исследование теоретических основ системы управления HR-брендом позволило сформулировать следующие выводы.

Организация и процесс управления HR-брендом осуществляется в следующей последовательности действий: определение потребности в развитии кадров, определение целей управления HR-брендом, выбор субъектов обучения, формирование мотивации к обучению и развитию сотрудников, разработка программы и плана управления HR-брендом, формирование бюджета, организация процесса обучения, контроль за результатами, оценка эффективности управления HR-брендом.

Технология создания эффективной системы управления персоналом и стимулирования его труда предусматривает, таким образом, задействование определенной последовательности действий, направленных на подготовку, разработку и внедрение такой системы.

Использование в менеджменте компании и процессе управления персоналом всех рассмотренных мотивационных программ в совокупности способствует положительному воздействию на результаты развития и устойчивое функционирование компании по всем аспектам ее хозяйственной деятельности, начиная от экономической и юридической сферы, вплоть до развития и обеспечения эффективной социальной и психологической сферы в компании.

## **2 Анализ стратегии управления HR-брендом**

### **2.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Озон Фарм» (далее – ООО «Озон Фарм») было зарегистрировано 01.12.2011 г.

Реквизиты:

ОГРН: 1116382003506.

ИНН/КПП: 6345022831/632001001.

ОКПО: 37046020.

ОКАТО: 36440363000.

ОКТМО: 36740000001.

ОКФС: 16 – Частная собственность.

ОКОГУ: 4210014 – Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно.

ОКОПФ: 12300 – Общества с ограниченной ответственностью.

Основным видом деятельности является производство лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях (21.20).

Юридический адрес: 445043, Российская Федерация, Самарская обл., тер. ОЭЗ, мгстр. 3-Я, зд. 11, стр. 1.

Организационная форма структуры управления ООО «Озон Фарм» – линейная и представлена в приложении А.

Линейная организационная структура, по которой осуществляется на данный момент управление ООО «Озон Фарм», основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция.

Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Основные показатели экономической деятельности ООО «Озон Фарм» представлены в таблице 1 (приложения А-Б).

Таблица 1 – Основные показатели экономической деятельности ООО «Озон Фарм» за 2020-2021 гг.

Показатель	2020	2021	Отклонение	Темп роста, %
			2021 к 2020	2021 к 2020
Выручка, т. р.	836652	987462	150810	118,03
Себестоимость продаж, т. р.	230648	286907	56259	124,39
Валовая прибыль (убыток), т. р.	606004	700555	94551	115,60
Коммерческие расходы, т. р.	227949	256106	28157	112,35
Управленческие расходы, т. р.	141120	126785	-14335	89,84
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	236935	317664	80729	134,07
Численность персонала, чел.	10706	9992	-714	93,33
Фонд заработной платы, т. р.	5909,71	5755,39	-154,32	97,39
Среднемесячная заработная плата, т. р.	46	48	2	104,35
Производительность труда, т. р.	78,15	98,83	20,68	126,46
Доходы от участия в других организациях, т. р.	381	0	-381	0,00
Проценты к получению, т. р.	7451	10478	3027	140,63
Проценты к уплате, т. р.	0	0	0	х
Прочие доходы, т. р.	166136	37001	-129135	22,27
Прочие расходы, т. р.	46596	16148	-30448	34,66
Прибыль (убыток) до налогообложения, т. р.	364307	348995	-15312	95,80
Налог на прибыль, т. р.	73010	70889	-2121	97,09
Прочие вычеты, т. р.	0	9	9	х
Чистая прибыль (убыток), т. р.	291297	278097	-13200	95,47

На рисунке 13 представлена динамика изменения показателей выручки и прибыли в ООО «Озон Фарм».

На рисунке 14 представлена динамика показателей численности, заработной платы и производительности труда в ООО «Озон Фарм».

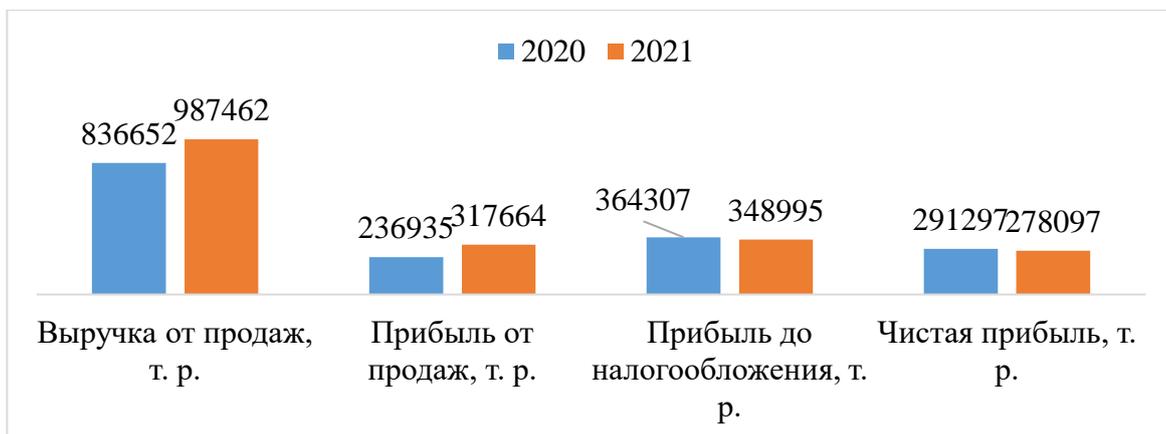


Рисунок 13 – Динамика изменения показателей выручки и прибыли в ООО «Озон Фарм»

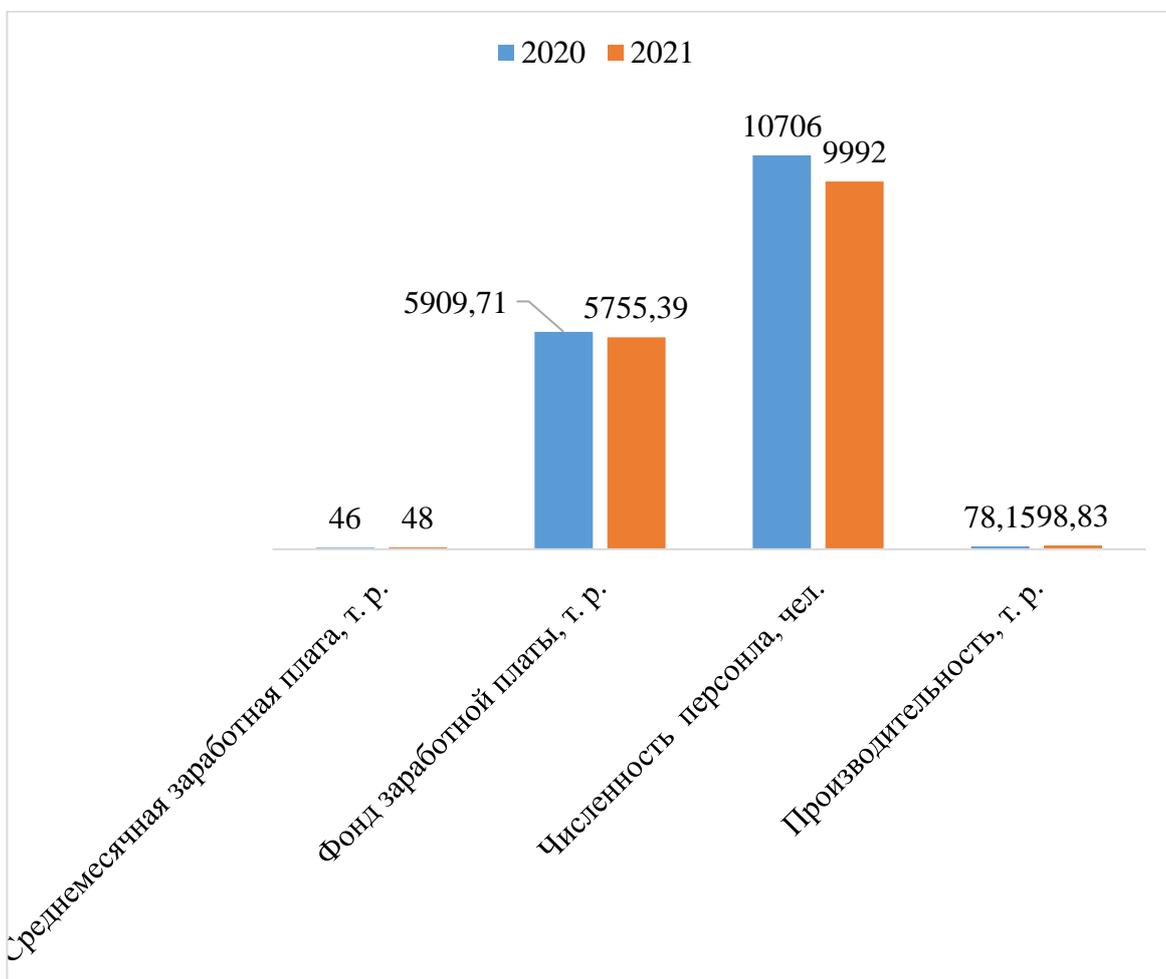


Рисунок 14 – Динамика показателей численности, заработной платы и производительности труда в ООО «Озон Фарм».

Анализируя данные таблицы 1, рисунка 13 и 14 отметим, что в рассматриваемом периоде было зафиксировано поступательное увеличение выручки ООО «Озон Фарм» с 777994 т. р. до 987462 т. р. или на 7,54 % в 2020 году и на 18,03 % в 2021 году. Несмотря на увеличение выручки в 2020 году, значение себестоимости продаж в данном периоде сократилось на 3,63 % до 230648 т. р. В 2021 году значение себестоимости продаж выросло на 24,39 % до 286907 т. р. Опережающий темп роста выручки (107,54 %) над темпом роста себестоимости продаж (96,37 %) обусловил увеличение валовой прибыли ООО «Озон Фарм» на 12,50 % до 606004 т. р. В то же время в 2021 году темп роста себестоимости продаж (124,39 %) превышал темп роста выручки (118,03 %), однако наряду с этим в абсолютном выражении было опережающее увеличение выручки (+150810 т. р.) над себестоимостью (56259 т. р.), что обусловило прирост валовой прибыли на 15,60 % до 700555 т. р.

В 2020 году наблюдалось увеличение объема коммерческих и управленческих расходов на 8,80 % и на 13,06 % соответственно, что обусловило увеличение прибыли от продаж лишь на 32598 т. р. В 2021 году коммерческие расходы ООО «Озон Фарм» выросли на 12,35 %, в то время как размер управленческих расходов сократился на 10,16 %. В результате отмеченных изменений прибыль от продаж выросла на 80729 т. р. до 317664 т. р. В 2021 году прибыль до налогообложения сократилась в сравнении с 2020 годом на 15312 т. р. или на 4,20 % до 348995 т. р.

Численность персонала в 2021 г. снизилась на 714 чел. и составила 9992 чел. Среднемесячная заработная плата увеличилась на 2 т. р. и составила 48 т. р. Фонд заработной платы снизился на 154 т. р. по причине снижения численности персонала на 714 чел. Снижение численности персонала на 714 чел. в 2021 г. оказало влияние на увеличение производительности труда до 98,83 т. р. в 2021 г. В 2021 году значение чистой прибыли организации составило 278097 т. р., что на 13200 т. р. или на

4,53 % меньше, чем в 2020 году. В целом, деятельность ООО «Озон Фарм» является удовлетворительной в 2021 г.

## **2.2 Анализ процессов и инструментов управления HR-брендом. Оценка управления HR-брендом**

На сегодняшний день ООО «Озон Фарм» в той или иной степени использует все методы управления персоналом, характерные для хозяйствования в рыночных условиях, однако с преобладанием экономических и организационно-распорядительных методов.

Весь персонал ООО «Озон Фарм» работает в соответствии с контрактами, с учетом уровня образования руководящих работников и специалистов и профессиональной подготовкой рабочих.

Для исследования состава и динамики трудовых ресурсов ООО «Озон Фарм» на основании данных аналитического учета организации за анализируемый период составлена таблица 2, в которой проанализированы состав, структура и динамика трудовых ресурсов организации в разрезе их профессиональной классификации.

Анализируя данные вышеприведенной таблицы, отметим, что среднесписочная численность работников ООО «Озон Фарм» сокращалась в анализируемом периоде. Данная динамика обусловлена следующим.

В 2021 году данный показатель постоянных рабочих снизился еще на 636 человек или на 6,82 % и достиг отметки в 8696 человек.

Таблица 2 – Среднесписочная численность работников в 2020-2021 гг., чел.

Категория работников	Годы		Отклонение, чел. 2021 к 2020	Темп роста, % 2021 к 2020
	2020	2021		
Среднесписочная численность работников	10706	9992	-714	93,33
Рабочие постоянные	9332	8696	-636	93,18
Служащие всего	1374	1296	-78	94,34
В том числе руководители	240	226	-14	94,24
Специалисты	1134	1070	-64	94,36

В 2021 году количество служащих уменьшилось еще на 78 человек или на 5,66 %, из них число руководителей сократилось на 14 человек или на 5,76 %, количество специалистов – на 64 человек или на 5,64 %. Далее рассмотрена структура работников ООО «Озон Фарм» за 2020-2021 гг. (таблица 2).

Таблица 3– Структура работников ООО «Озон Фарм» за 2020-2021 гг.

Категория работников	Годы		Отклонение, п. п. 2021 к 2020
	2020	2021	
Среднесписочная численность работников, %	100	100	-
Рабочие постоянные	87,17	87,03	-0,14
Служащие всего	12,83	12,97	0,14
В том числе руководители	2,24	2,26	0,02
Специалисты	10,59	10,71	0,12

Анализируя данные таблицы 3, отметим, что структура работников ООО «Озон Фарм» в анализируемом периоде была представлена следующим образом. Доля рабочих составила 87,03 %, что на 0,14 п. п. меньше, чем в 2020 году. Доля служащих составила 12,97 %, что на 0,14 п. п. выше значения 2020 года. Среди них удельный вес руководителей составил 2,26 %, доля специалистов в 2021 году составила 10,71 %.

Данные о распределении работников организации по полу представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение работников ООО «Озон Фарм» по полу за 2020-2021 гг., чел.

Категория	2020.	2021.	Отклонение	Темп роста, %
			2021 к 2020	2021 к 2020
Женский	8998	8361	-637	92,92
Мужской	1708	1631	-77	95,50
Итого	10706	9992	-714	93,33

Анализируя данные таблицы 3, отметим, что количество персонала мужского пола сокращалось в анализируемом периоде. В 2021 году число сотрудников-мужчин составило 1631 чел., что на 77 чел. или на 4,5 % меньше, чем в 2020 году. В 2021 году данный показатель составил 8361 чел., что на 637 т. р. или на 7,08 % меньше, чем в 2020 году. Основу сотрудников ООО «Озон Фарм» составляют женщины (доля снижается с 85,32 % до 83,68 %). Удельный вес мужчин в 2021 г. составил 16,32 %. В таблице 6 представлено распределение работников ООО «Озон Фарм» по возрасту за 2020-2021 гг.

Таблица 6 – Распределение работников ООО «Озон Фарм» по возрасту за 2020-2021 гг., чел.

Категория	2020г.	2021г.	Отклонение	Темп роста, %
			2021 к 2020	2021 к 2020
До 25 лет	2310	2130	-180	92,21
От 25 до 35 лет	5126	4872	-254	95,05
От 35 до 55 лет	2726	2486	-240	91,20
Более 55 лет	544	504	-40	92,60
Итого	10706	9992	-714	93,33

В таблице 5 отразим распределение работников предприятия по возрасту.

Согласно данным таблицы 5, отметим, что в 2021 году данный показатель по категории до 25 лет снизился в сравнении с 2020 годом еще на 180 чел. или на 7,79 % и составил 2130 чел.

Таким образом, на сегодняшний день ООО «Озон Фарм» в той или иной степени использует все методы управления HR-брендом, характерные для хозяйствования в рыночных условиях, однако с преобладанием экономических и организационно-распорядительных методов.

Среднесписочная численность работников ООО «Озон Фарм» сокращалась в анализируемом периоде. Структура работников ООО «Озон Фарм» в анализируемом периоде была представлена примерно на 87 % рабочими. Доля служащих составляет около 13 % (около 10 % – специалисты, около 3 % – руководители).

Исследовав особенности управления кадровым резервом ООО «Озон Фарм», перейдем к оценке специфики управления кадровым резервом предприятия. Количество сотрудников от 35 лет в 2021 году снизилось в сравнении с 2020 годом на 240 чел. или на 8,8 % и составил 2486 чел.

Количество сотрудников старше 55 лет в 2021 году снизилось в сравнении с 2020 годом на 40 чел. или на 7,40 % и составил 504 чел.

В таблице 7 представлено распределение работников ООО «Озон Фарм» по стажу работы за 2020-2021 гг.

Таблица 7 – Распределение работников ООО «Озон Фарм» по стажу работы за 2020-2021 гг., чел.

Категория	2020г.	2021г.	Отклонение	Темп роста, %
			2021г./ 2020г.	2021г./ 2020г.
Менее 5 лет	2512	2243	-268	89,31
От 5 до 10 лет	2621	2400	-221	91,58
От 10 до 11 лет	3952	3743	-209	94,72
Свыше 11 лет	1622	1606	-16	99,00
Итого	10706	9992	-714	93,33

Согласно данным таблицы в 2021 году на категорию сотрудников с постоянным стажем приходилось 2243 чел., что на 268 чел. или на 10,69 % меньше, чем в 2020 году.

Количество сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет составило 2400 чел., что на 221 чел. или на 8,42 % меньше, чем в 2020 году.

Количество сотрудников со стажем работы от 10 до 11 лет в 2021 году составило 3743 чел., что на 209 чел. или на 5,28 % меньше, чем в 2020 году.

Количество сотрудников со стажем работы свыше 11 лет в 2021 году составило 1606 чел., что на 16 чел. или на 1,00 % меньше, чем в 2020 году.

Структура персонала ООО «Озон Фарм» примерно на 36 % состоит из сотрудников, стаж которых составляет от 10 до 20 лет. Наименьшую долю в структуре персонала занимают сотрудники со стажем работы свыше 20 лет.

Данные о распределении работников по уровню образования представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Распределение работников ООО «Озон Фарм» по уровню образования за 2020-2021 гг., чел.

Категория	2020	2021	Отклонение	Темп роста, %
			2021 к 2020	2021 к 2020
Высшее	2609	2430	-179	93,14
Среднее специальное	4914	4582	-332	93,25
Полное среднее	3183	2980	-203	93,61
Итого	10706	9992	-714	93,33

Согласно данным таблицы 7 количество сотрудников в 2021 году показатель сотрудников с высшим образованием снизился еще на 179 чел. или на 6,86 % и составил 2430 чел. В 2021 году показатель работников со средним образованием снизился еще на 332 чел. или на 6,75 % и составил 4582 чел.

Количество сотрудников, имеющих полное среднее образование в 2021 году снизилось еще на 203 чел. или на 6,39 % и составил 2980 чел.

Основу сотрудников ООО «Озон Фарм» в анализируемом периоде составляет персонал, имеющий среднее специальное образование (доля колеблется от 45,86 % до 46,82 %). Наименьшую долю в структуре персонала

занимают сотрудники с высшим образованием (доля колеблется от 23,93 % до 24,37 %).

Проанализируем значение показателя текучести кадров работников ООО «Озон Фарм» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Показатель текучести кадров работников ООО «Озон Фарм»

Показатель	2020	2021	Отклонение
			2021 к 2020
Среднесписочная численность работников, чел.	10706	9992	-714
Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины	1720	870	-850
Коэффициент текучести кадров	16,07	8,71	-7,36

Согласно данным таблицы 8, коэффициент текучести кадров в 2021 году составил 8,71 %, что на 7,36 п. п. меньше, чем в 2020 году. Таким образом, следует отметить, что в анализируемом периоде, в целом, наблюдается снижение коэффициента текучести кадров, несмотря на его увеличение в 2020 году на 2,88 пп.

Управление HR-брендом в ООО «Озон Фарм» осуществляется на основании Положения «О порядке HR-бренда для назначения и замещения должностей руководителей ООО «Озон Фарм». Целью формирования HR-брендом в ООО «Озон Фарм» является обеспечение регулярно растущей потребности в квалифицированном персонале, который обладает высокими профессиональными компетенциями и разделяет корпоративные ценности, традиции и цели.

В положении о резерве кадров четко уточнены категории и требования к специалистам, для которых и формируется резерв кадров (рисунок 15).

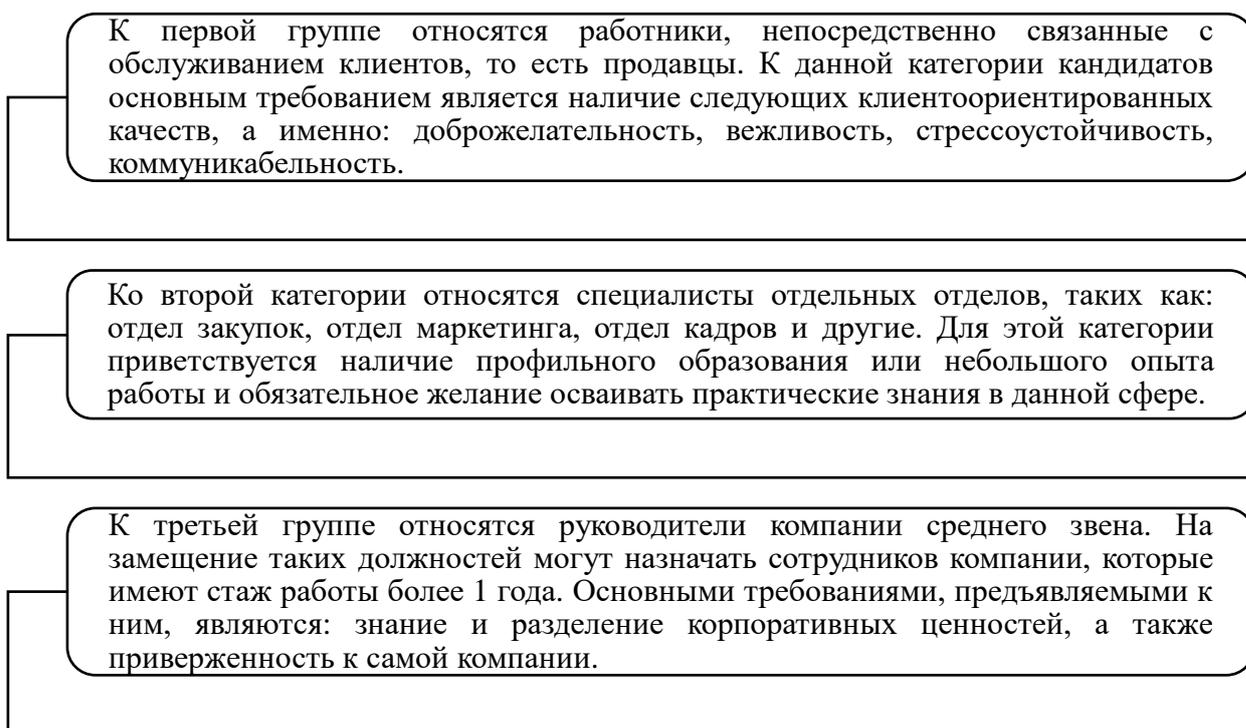


Рисунок 15 – Категории работников ООО «Озон Фарм»

В таблице 10 представим состав кандидатов резерва кадров.

Таблица 10 – Состав кандидатов резерва кадров в ООО «Озон Фарм»

Показатели категориям	Кол-во анкет	%	Кол-во зачисленных в резерв	%	Кол-во направленных на обучение	%
1 категория: оперативные работники	6320	46,40	2658	62,54	1120	63,64
2 категория: специалисты	5535	40,64	1142	26,87	475	26,99
3 категория: руководители	1765	12,96	450	10,59	165	9,38
Итого	13620	100	4250	100	1760	100

На 1 января 2022 года в кадровом резерве состояло 4250 кандидата: 2658 кандидатов на замещение вакантных должностей оперативных исполнителей; 1142 кандидатов на должности специалистов разных отделов; 450 кандидатов на должности руководителей среднего звена. Всего из числа кандидатов, включенных в кадровый резерв к процессу обучения и к самой стажировке, приступило 1120 резервистов из группы оперативных работников, 475 кандидатов на должность специалистов и только 165

кандидатов на должность руководителя среднего звена. В таблице 11 представлен SWOT – анализ системы формирования кадрового резерва в ООО «Озон Фарм».

Таблица 11 – SWOT – анализ системы формирования кадрового резерва в ООО «Озон Фарм»

Сильные стороны	Возможности
Поддержка и одобрение политики формирования кадрового резерва на уровне вышестоящего руководства; Наличие регламентирующих документов (Положение, программа стажировки); Наличие сотрудника отдела персонала (отдела развития персонала), курирующего процесс формирования кадрового резерва.	Сокращение затрат на систему формирования кадрового резерва; Отбор непосредственно только квалифицированной персонала с опытом работы Внедрение автоматизированного программного комплекса, направленного на повышения уровня коммуникаций между сотрудниками
Слабые стороны	Угрозы
Отсутствие четко определенных требований к резервистам; Не проработан автоматизированный коммуникационный процесс между сотрудниками	Неэффективное использование бюджета компании на формирование кадрового резерва

Переход от кандидатов на вакантные должности до включения в штат значительно быстро происходит в первой и второй группе. Это можно объяснить наличием свободных вакансий по данному направлению, что касается руководителей среднего звена, то у них организация обучения и стажировок значительно жестче и отличается по срокам прохождения и по самому содержанию.

По результатам исследования в главе 2, были сделаны следующие выводы. Таким образом, основу персонала ООО «Озон Фарм» составляет персонал в возрасте от 25 до 35 лет (практически 50 %), со стажем работы от 10 до 20 лет (около 35 %) и средним специальным образованием (около 45 %).

Рассматривая коэффициент текучести кадров ООО «Озон Фарм», отметим, что данный показатель снизился в анализируемом периоде с 13,18 % до 8,71 %, что положительно характеризует процесс управления

персоналом компании. Управление кадровым резервом в ООО «Озон Фарм» осуществляется на основании специально разработанного положения. Всего из числа кандидатов, включенных в кадровый резерв к процессу обучения и к самой стажировке, приступило 1120 резервистов из группы оперативных работников, 475 кандидатов на должность специалистов и только 165 кандидатов на должность руководителя среднего звена. В целом, для совершенствования стратегии управления HR-брендом важна автоматизация процесса. Таким образом, для автоматизации коммуникационных процессов и процессов по планированию HR-бренда для ООО «Озон Фарм», необходимо внедрить программное обеспечение – «1:С Битрикс». Процесс внедрения программного обеспечения «1:С Битрикс» позволит не только обеспечить постоянную коммуникацию и сопровождение процесса деятельности в ООО «Озон Фарм», но и позволит новым сотрудникам оперативно войти в рабочую атмосферу посредством оперативного решения вопросов, возникающих в рабочем процессе.

### 3 Рекомендации по совершенствованию стратегии управления HR-брендом

#### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления HR-брендом

Современная ситуация на рынке труда сложилась таким образом, что в фармацевтических компаниях, как ООО «Озон Фарм» имеются рабочие места, но потенциальные кандидаты не становятся «реальными» в виду того, что процесс стажировки и коммуникационное сопровождения его работ отсутствует.

Таким образом, в целях повышения привлекательности HR-бренда в ООО «Озон Фарм», предлагается систематизация оповещения сотрудников о предстоящей работе в «1:С Битрикс».

Механизм преимуществ от внедрения «1:С Битрикс» в деятельность ООО «Озон Фарм» представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Механизм преимуществ от внедрения «1:С Битрикс» в деятельность ООО «Озон Фарм»

Для того чтобы провести комплексную проверку проделанной работе на рабочем месте, необходимо внедрить систему, которая позволит проводить проверку деятельности работников по категориям.

Для того, чтобы в полной мере оценить работу сотрудника, необходимо внедрить специальное программное обеспечение.

Эффективность автоматизированных систем зависит от ряда организационных, информационных и экономических факторов.

Организационные факторы обусловлены временем публикации сотрудниками, временем, используемым для записи рабочего времени, ежедневными операциями организации и группировки данных, а также временем заполнения документов.

Факторы информационной эффективности определяются повышением уровня информативности персонала. Располагая необходимой информацией точно и в нужное время, сотрудники анализируют и оптимизируют свой рабочий процесс.

Экономические факторы выражаются в своевременной и доступной информации, отражающей состояние объекта и причины, влияющие на это состояние, в конечном счете направленные на улучшение использования производственных ресурсов.

В Российской Федерации для оценки рабочей деятельности работников предназначен программный комплекс «1:С Битрикс».

«1:С Битрикс» является программным комплексом, который предназначен для проведения специальной оценки трудовой деятельности. Для автоматизации специальной оценки трудовой деятельности предназначена подсистема «Специальная оценка». Проведем краткое описание подсистемы.

Функциональные возможности «1:С Битрикс»:

– формирование списка рабочих мест. Возможность автоматического формирования кода рабочего места. Возможность автоматического

формирования рабочих мест по штатному расписанию или по основному оборудованию;

- автоматическое закрепление сотрудников за рабочими местами.
- формирование комиссии для проведения специальной оценки трудовой деятельности;
- подготовка документации для передачи в руководству, ответственному за оценку трудовой деятельности;
- формирование необходимых печатных документов для проведения специальной оценки трудовой деятельности;
- отражение замеров на рабочих местах (показателей сложности определенной трудовой задачи);
- формирование карт специальной оценки условий труда;
- возможность загрузки результатов в табличные документы;
- контроль сроков осуществления определенной рабочей операции.

В подсистеме «Специальная оценка» содержится пять помощников, которые отвечают за отслеживание информационной базы и в случае обнаружения формируются задачи для пользователя, который несет ответственность за проведение оценки.

Общий вид приложения «1:С Битрикс» представлен в приложении Г.

За установку программы будет отвечать компания «Directline».

Проанализировав затраты рабочего времени работников с помощью метода фотографии рабочего времени можно сократить время непроизводительной работы за счет автоматизации составления отчетов о проделанной работе и передачи их помощнику управляющего, а также систематизировать оповещение юристов о запланированных судебных заседаниях, тем самым сократив также затраты на анализ отчетов каждого из сотрудников и составление полного отчета о проделанной работе.

Повысить эффективность использования рабочего времени персонала ООО «Озон Фарм» можно за счет внедрения системы «1: С Битрикс: Корпоративный портал».

Шаблон задач в «1:С Битрикс» представлен в приложении Д.

Макет календаря задач для осуществления работы сотрудником ООО «Озон Фарм» представлен в приложении Е.

Таким образом, в рамках календаря присутствуют даты, соответственно, нажав на определенную дату на календаре, пользователь будет осведомлен о предстоящей работе в определенный период.

Также в рамках приложения от работников отдела могут быть получены комментарии., однако, они не являются частью официальной документации.

Раздел комментариев пользователей не должен использоваться в качестве форума для обсуждения функций. Оставить комментарий могут только зарегистрированные пользователи. Комментарии будут отображаться после того, как руководитель одобрит их.

### **3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий**

Приведем затраты, осуществленные на внедрение «1:С Битрикс» в ООО «Озон Фарм». В качестве источников информации специалист, проводящий проверку работы персонала, может использовать данные оперативного учёта, а также оперативных и статистических данных. Однако, информация может систематизироваться в ту совокупность, согласно которой подчиняется цель проведения внутренней проверки (рисунок 17).

Особенностью документооборота цикла является то, что вся первичная документация по рабочей деятельности разрабатывается в соответствии с темпами и заданиями.

Следует отметить, что многие менеджеры при проведении внутренних проверок деятельности рабочей группы обязаны учитывать ряд особенностей, присущих в отделе и составить последовательную схему

проведения внутренней проверки, которая будет иметь последовательность и максимальный экономический эффект.

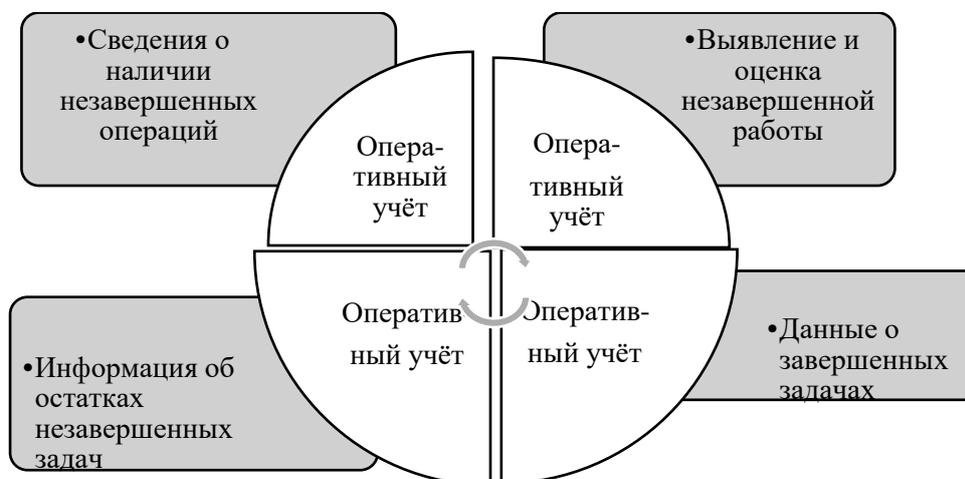


Рисунок 17 – Информация для проверки рабочего цикла отдела кадров в системе «1:С Битрикс»

Схема процесса проведения проверки отдела кадров для ООО «Озон Фарм» представлена на рисунке 18.

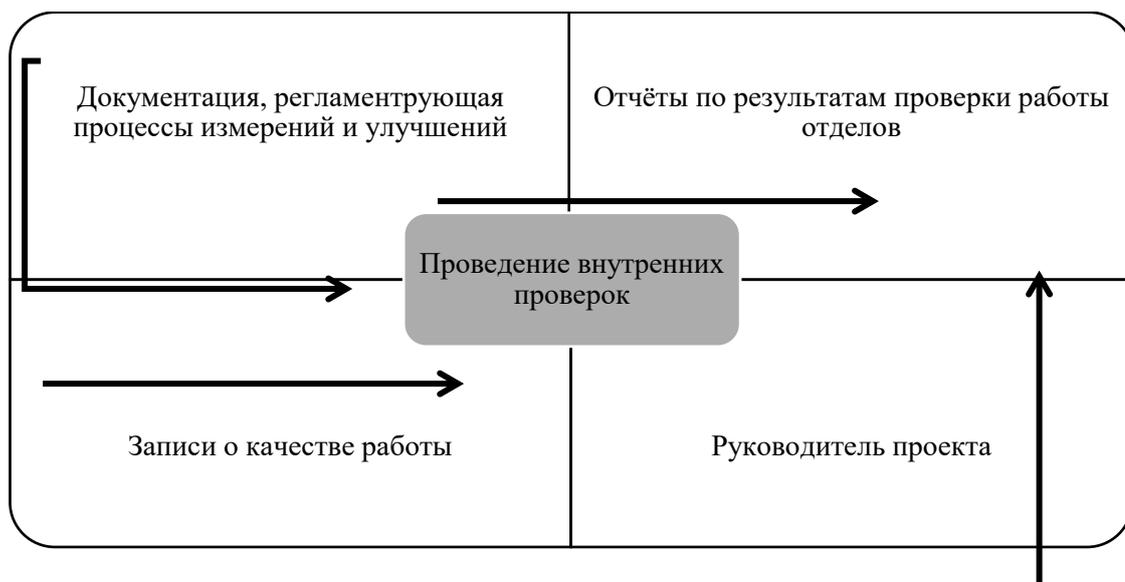


Рисунок 18 – Схема проведения внутренних проверок отделов в системе «1:С Битрикс»

В качестве ответственного за проведение внутренней проверки является «управляющий процессом» или начальник, цель работы которого заключается в том, чтобы определить соответствие систем временного менеджмента работников отдела предъявляемым требованиям. При внедрении системы «1:С Битрикс» были пройдены следующие этапы:

- проектирование – постановка задачи, разработка плана и программы внутренней проверки (25% общего времени проектирования);
- реализация – непосредственная реализация проекта (50% общего времени);
- тестирование – выявление недостатков (10% общего времени);
- доработка – заключительные процедуры (15% общего времени проектирования).

На основании проведенных подсчетов была построена диаграмма распределения времени выполнения по разработке программы проверки рабочего времени отдела кадров, представленная в соответствии с рисунком 19.

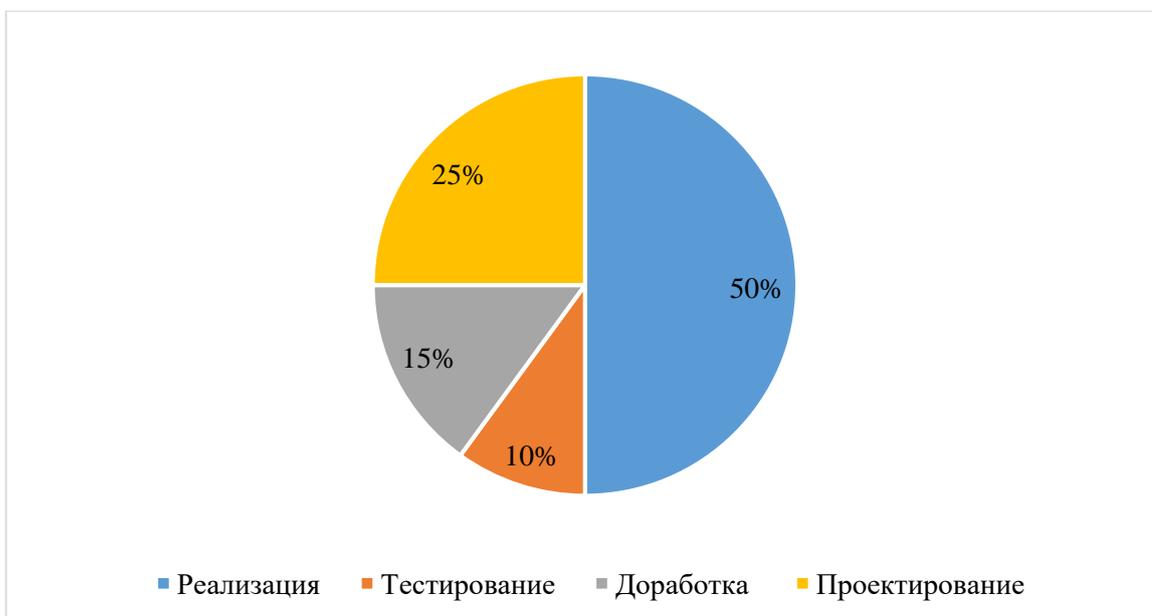


Рисунок 19 – Программа внедрения «1:С Битрикс» в отдел кадров ООО «Озон Фарм»

Суммарное время на проведение обучения и внедрения «1:С Битрикс» составит два с половиной месяца (61 рабочий день).

Рассчитаем затраты на внедрение, обучение и работу в «1:С Битрикс» в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на внедрение, обучение и работу в «1:С Битрикс» в ООО «Озон Фарм»

Наименование расходных материалов	Количество, шт.	Сумма, р.
Стоимость программы «1:С Битрикс» для 1 чел.	15	75 000
Стоимость настройки и обучения сотрудников	15	120 000
Итого	-	195 000

После внедрения «1:С Битрикс» сократятся полномочия управляющего отделом. Следовательно его работу сможет выполнять обычный специалист отдела. Зарботная плата управляющего отдела 60 000 р. Зарботная плата специалиста – 55 000 р. Произведём расчет экономического эффекта от использования внедренного программного обеспечения. Замена специалиста более высокой квалификации на менее квалифицированного позволит снизить расходы на оплату труда, рассчитать экономию за счет уменьшения оплаты труда в год можно по следующей формуле 1.

$$\text{Эо.т.} = (\text{От1} - \text{От2}) \times 12, \quad (1)$$

где Эо.т. – экономия за счет уменьшения оплаты труда;

От.1 – среднемесячная зарботная плата управляющего (с включенным подоходным налогом);

От.2 – среднемесячная зарботная плата специалиста (с включенным подоходным налогом).

Таким образом, рассчитаем годовую экономию от данного мероприятия.

$$\text{Эо.т} = (60\,000 - 45\,000) \times 12 = 180\,000 \text{ р.}$$

Затраты от внедрения программы «1:С Битрикс» составляют 195000 р., а экономия расходов на оплату труда управляющего составляют 180000 р. в год, таким образом, очевидно, что данное мероприятие окупится уже через 1,5 месяца ( $180\,000 \times 1,5 = 270\,000$  р.). Основные затраты пришлись на установку программного продукта и обучение персонала отдела кадров. Общий экономический эффект составит 212000 р. ( $180\,000 + 32\,000$ ). Из этого следует, что проведение программного обеспечения отдела кадров экономически выгодно для ООО «Озон Фарм» т. к. экономия времени работы специалистов и руководства полностью покрывает все расходы. Также оптимизируется работа отдела посредством разграничения полномочий, установления жестких сроков и установка планов на определенный период.

После внедрения процедур, отдела кадров в ООО «Озон Фарм» в таблице 13 представим как изменятся показатели в ООО «Озон Фарм». Примерное изменение показателей в ООО «Озон Фарм» составит 2 %.

Таблица 13 – Изменение показателей в ООО «Озон Фарм» после внедрения «1:С Битрикс»

Наименование показатель	2021 (факт)	2023 (план) (2 %)	Отклонения
Выручка, т. р.	987462	1007211	19749,24
Численность персонала, чел.	9992	10192	200
Производительность труда, р. / р.	98,83	100,81	1,98
Коэффициент текучести	8,71	8,54	-0,17

Таким образом, внедрение «1:С Битрикс» повлияет на:

- увеличение показателя выручки на 19749,24 т. р.;
- увеличение численности персонала на 200 чел.;
- увеличение производительности труда на 1,98 т. р.;
- снижение коэффициента текучести на 0,17.

Следовательно, внедрение «1:С Битрикс» позволит:

- привлечь новые кадры (200 чел.);
- снизить коэффициент текучести на 0,17;
- повысить выручку на 19749,24 т. р. по причине оптимизации процесса основной деятельности при помощи автоматизации программы;
- повысить производительность труда.

Таким образом, уровень развития HR-бренда в ООО «Озон Фарм» будет оптимизирован, что продемонстрировали показатели развития деятельности организации.

По результатам главы 3 были сделаны следующие выводы.

Для совершенствования системы коммуникации в ООО «Озон Фарм» систематизация оповещения сотрудников о предстоящей работе в «1:С Битрикс». Внедрение «1:С Битрикс» повлияет на: увеличение показателя выручки на 19749,24 т. р.; увеличение численности персонала на 200 чел.; увеличение производительности труда на 1,98 т. р.; снижение коэффициента текучести на 0,17. Следовательно, внедрение «1:С Битрикс» позволит: привлечь новые кадры (200 чел.); снизить коэффициент текучести на 0,17; повысить выручку на 19749,24 т. р. по причине оптимизации процесса основной деятельности при помощи автоматизации программы; повысить производительность труда.

Таким образом, уровень развития HR-бренда в ООО «Озон Фарм» будет оптимизирован, что продемонстрировали показатели развития деятельности организации.

## Заключение

По результатам исследования были сделаны следующие выводы.

Организация и процесс управления HR-брендом осуществляется в следующей последовательности действий: определение потребности в развитии кадров, определение целей управления HR-брендом, выбор субъектов обучения, формирование мотивации к обучению и развитию сотрудников, разработка программы и плана управления HR-брендом, формирование бюджета, организация процесса обучения, контроль за результатами, оценка эффективности управления HR-брендом.

Технология создания эффективной системы управления персонала и стимулирования его труда предусматривает, таким образом, задействование определенной последовательности действий, направленных на подготовку, разработку и внедрение такой системы.

Использование в менеджменте компании и процессе управления персоналом всех рассмотренных мотивационных программ в совокупности способствует положительному воздействию на результаты развития и устойчивое функционирование компании по всем аспектам ее хозяйственной деятельности, начиная от экономической и юридической сферы, вплоть до развития и обеспечения эффективной социальной и психологической сферы в компании.

В рассматриваемом периоде было зафиксировано поступательное увеличение выручки ООО «Озон Фарм» с 777994 т. р. до 987462 т. р. или на 7,54 % в 2020 году и на 18,03 % в 2021 году. Несмотря на увеличение выручки в 2020 году, значение себестоимости продаж в данном периоде сократилось на 3,63 % до 230648 т. р. В 2021 году значение себестоимости продаж выросло на 24,39 % до 286907 т. р. Опережающий темп роста выручки (107,54 %) над темпом роста себестоимости продаж (96,37 %) обусловил увеличение валовой прибыли ООО «Озон Фарм» на 12,50 % до 606004 т. р. В то же время в 2021 году темп роста себестоимости продаж

(124,39 %) превышал темп роста выручки (118,03 %), однако наряду с этим в абсолютном выражении было опережающее увеличение выручки (+150810 т. р.) над себестоимостью (56259 т.р.), что обусловило прирост валовой прибыли на 15,60 % до 700555 т.р.

В 2020 году наблюдалось увеличение объема коммерческих и управленческих расходов на 8,80 % и на 13,06 % соответственно, что обусловило увеличение прибыли от продаж лишь на 32598 т. р. В 2021 году коммерческие расходы ООО «Озон Фарм» выросли на 12,35 %, в то время как размер управленческих расходов сократился на 10,16 %. В результате отмеченных изменений прибыль от продаж выросла на 80729 т. р. до 317664 т. р. В 2021 году прибыль до налогообложения сократилась в сравнении с 2020 годом на 15312 т. р. или на 4,20 % до 348995 т.р.

Численность персонала в 2021 г. снизилась на 714 чел. и составила 9992 чел. Среднемесячная заработная плата увеличилась на 2 т. р. и составила 48 т. р. Фонд заработной платы снизился на 154 т. р. по причине снижения численности персонала на 714 чел. Снижение численности персонала на 714 чел. в 2021 г. оказало влияние на увеличение производительности труда до 98,83 т. р. в 2021 г. В 2021 году значение чистой прибыли организации составило 278097 т. р., что на 13200 т. р. или на 4,53 % меньше, чем в 2020 году. В целом, деятельность ООО «Озон Фарм» является удовлетворительной в 2021 г.

Основу персонала ООО «Озон Фарм» составляет персонал в возрасте от 25 до 35 лет (практически 50 %), со стажем работы от 10 до 20 лет (около 35 %) и средним специальным образованием (около 45 %).

Рассматривая коэффициент текучести кадров ООО «Озон Фарм», отметим, что данный показатель снизился в анализируемом периоде с 13,18 % до 8,71 %, что положительно характеризует процесс управления персоналом компании. Управление кадровым резервом в ООО «Озон Фарм» осуществляется на основании специально разработанного положения. Всего из числа кандидатов, включенных в кадровый резерв к процессу обучения и к

самой стажировке, приступило 1120 резервистов из группы оперативных работников, 475 кандидатов на должность специалистов и только 165 кандидатов на должность руководителя среднего звена.

В целом, для совершенствования стратегии управления HR-брендом важна автоматизация процесса. Таким образом, для автоматизации коммуникационных процессов и процессов по планированию HR-бренда для ООО «Озон Фарм», необходимо внедрить программное обеспечение – «1:С Битрикс». Процесс внедрения программного обеспечения «1:С Битрикс» позволит не только обеспечить постоянную коммуникацию и сопровождение процесса деятельности в ООО «Озон Фарм», но и позволит новым сотрудникам оперативно войти в рабочую атмосферу посредством оперативного решения вопросов, возникающих в рабочем процессе.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2020. 966 с.
2. Аникина Ю.С., Подвербных О.Е. Исследование методов отбора в кадровый резерв на высокотехнологичном предприятии / Ю.С. Аникина, О.Е. Подвербных // Сборник научных статей V Международной научно-практической конференции, 2020. С. 38-44.
3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. М.: Издательство Юрайт, 2021. 382 с.
4. Беседина О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2021. №1(19). С. 1-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г.Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. 2021. № 4. С. 10-25.
6. Гасанова А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. 2021. № 11. С. 51-53.
7. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
8. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. 225 с.
9. Городнова Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. Екатеринбург: Юника, 2021. 86 с.
10. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. 4-е изд. М.: Лаборатория знаний, 2022.

966 с.

11. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2021. 245 с.

12. Жизненный цикл организации // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67235-jiznennyu-tsikl-organizatsii-18-m7>. (дата доступа: 01.02.2023).

13. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2022. 166 с.

14. Кадры решают или почему важно развивать HR-бренд компании // VC.RU. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/u/237025-sidorinlab/489028-kadry-reshayut-ili-pochemu-vazhno-razvivat-hr-brend-kompanii> (дата доступа: 01.02.2023).

15. Крестов В.С., Репичев А. И. Кадровый резерв как составляющая системы кадрового менеджмента / В.С. Крестов, А.И. Репичев // ФУНКЦИИ УЧЁТА, АНАЛИЗА И АУДИТА В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Сборник научных трудов международного экономического форума, 2020. С. 160-163.

16. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 226 с.

17. Кулагина Е. Теория и принципы профессионального отбора профессионала в организацию / Е. Кулагина // Директор по персоналу [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63067-otbor-personala-v-organizatsiyu>. (дата обращения: 01.02.2023).

18. Макарова Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 1. С. 241-246.

19. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. 2-е изд., перераб. и доп. М.:

Издательство Юрайт, 2021. 387 с.

20. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 424 с.

21. Ненашева Д. Как формирование HR-бренда помогает сохранять и привлекать новые таланты / Д. Ненашева // Лаборатория Гуманитарные технологии. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/formirovanie-hr-brenda/>. (дата обращения: 01.02.2023).

22. Орлова А.С. Понятие и сущность кадрового резерва / А. С. Орлова // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы. Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции, 2019. С. 256-259.

23. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 421 с.

24. Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 12-1. С. 89.

25. Система работы с персоналом // Анализ организации и управления персоналом. [Электронный ресурс]. URL: [https://vuzlit.com/1610606/sistema\\_raboty\\_personalom](https://vuzlit.com/1610606/sistema_raboty_personalom). (дата доступа: 01.02.2023).

26. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. М.: КноРус, 2021. 721 с.

27. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т.9. (№ 6А). С. 137-148.

28. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 г. (с изм. и доп. от 19.12.2022 г. № 545-ФЗ). [Электронный ресурс]. URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/). (дата доступа: 01.02.2023).

29. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К. В. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2021. 385 с.

30. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М.: ИНФРА-М, 2022. 160 с.

31. Царева Н.А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников / Н.А. Царева // Экономика труда. 2022. № 9. С. 1681-1690.

32. Усачева Ю. Что такое HR-бренд компании и как его построить. [Электронный ресурс] // CalltouchBlog. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-hr-brend-kompanii-i-kak-ego-postroit/>. (дата обращения: 01.02.2023).

33. Что такое кадровый резерв и как его создать. [Электронный ресурс] // Генеральный директор. URL: <https://www.gd.ru/articles/9581-kadrovyy-rezerv-formirovanie-i-upravlenie> (дата обращения: 01.02.2023).

34. Чем сильнее эйчар-бренд, тем меньше расходы на персонал. [Электронный ресурс] // Генеральный директор. URL: <https://hr-portal.ru/article/chem-silnee-eychar-brend-tem-menshe-rashody-na-personal> (дата обращения: 01.02.2023).

Приложение А  
**Организационная структура ООО «Озон фарм»**



Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Озон фарм»

## Приложение Б

### Отчёт о финансовых результатах за январь-декабрь 2021 г.

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Выручка	2110	987 462	836 652
6	Себестоимость продаж	2120	(286 907)	(230 648)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	700 555	606 004
6	Коммерческие расходы	2210	(256 106)	(227 949)
6	Управленческие расходы	2220	(126 785)	(141 120)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	317 664	236 935
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	381
	Проценты к получению	2320	10 478	7 451
	Проценты к уплате	2330	-	-
10	Прочие доходы	2340	37 001	166 136
10	Прочие расходы	2350	(16 148)	(46 596)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	348 995	364 307
	Налог на прибыль	2410	(70 889)	(73 010)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(67 524)	(80 487)
	отложенный налог на прибыль	2412	(3 365)	7 477
	Прочее	2460	(9)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	278 097	291 297

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	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	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	278 097	291 297
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах за январь – декабрь 2021 года

## Приложение В

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
1	Нематериальные активы	1110	5 439	2 154	2 231
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2	Основные средства	1150	37 725	40 146	38 098
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3	Финансовые вложения	1170	2 616	2 875	3 846
	Отложенные налоговые активы	1180	2 434	5 798	1 014
10	Прочие внеоборотные активы	1190	344	139	78
	Итого по разделу I	1100	48 558	51 112	45 267
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4	Запасы	1210	2 467 374	2 237 555	2 260 223
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 869	2 197	2 561
5	Дебиторская задолженность	1230	116 811	142 278	96 958
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	370 000	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	571 532	1 129 047	1 021 464
10	Прочие оборотные активы	1260	8	4	72
	Итого по разделу II	1200	3 528 594	3 511 081	3 381 279
	<b>БАЛАНС</b>	1600	3 577 152	3 562 193	3 426 545

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	5 900	5 900	5 900
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	15 940	15 940	15 940
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	295	295	295
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 501 774	3 466 204	3 357 230
	Итого по разделу III	1300	3 523 909	3 488 339	3 379 365
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	2 693
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	2 693
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	-	-
5	Кредиторская задолженность	1520	41 976	63 061	37 146
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	11 267	10 793	7 341
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	53 243	73 854	44 488
	<b>БАЛАНС</b>	1700	3 577 152	3 562 193	3 426 545

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

## Приложение Г

### Общий вид программного комплекса «1:С Битрикс»



Рисунок Г.1 – Общий вид приложения «1:С Битрикс»

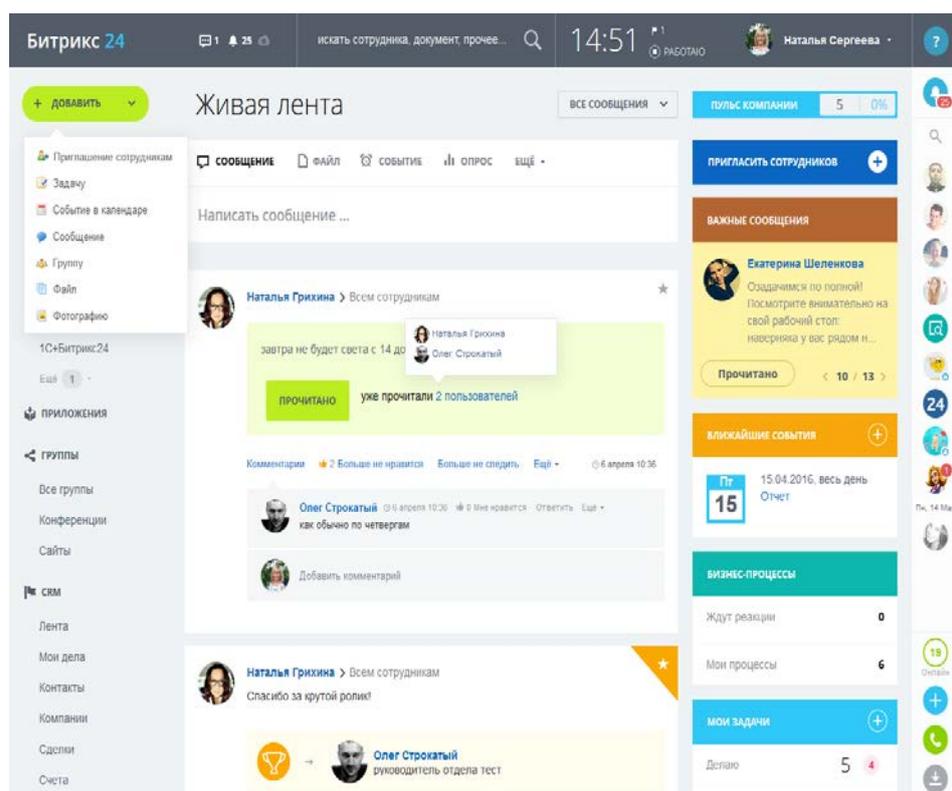


Рисунок Г.2 – Окно приложения для работы в «1:С Битрикс»

## Приложение Д

### Шаблон задач «1:С Битрикс»

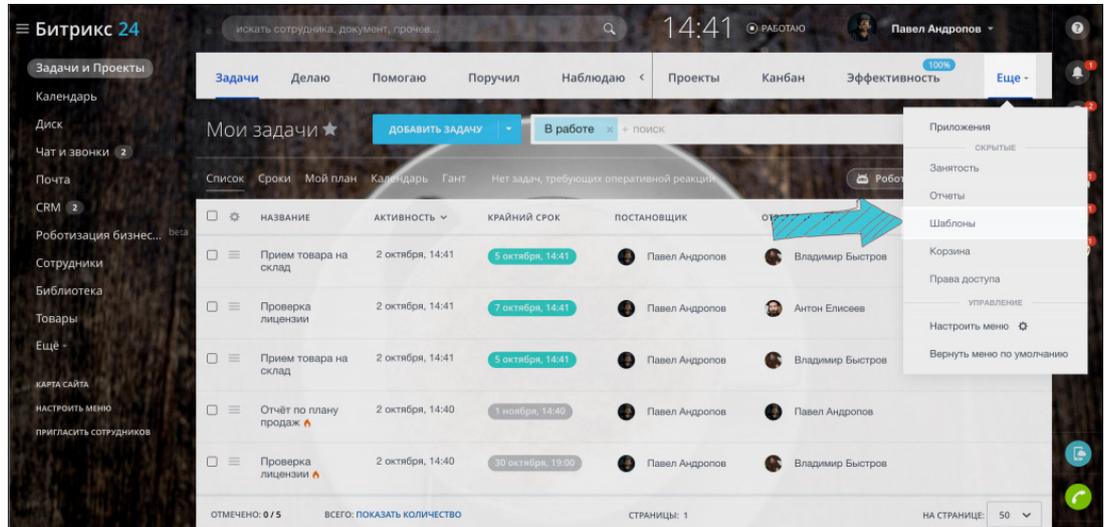


Рисунок Д.1 – Шаблон задач «1:С Битрикс»

## Приложение Е

### Макет календаря задач для осуществления работы работником ООО «Озон Фарм»

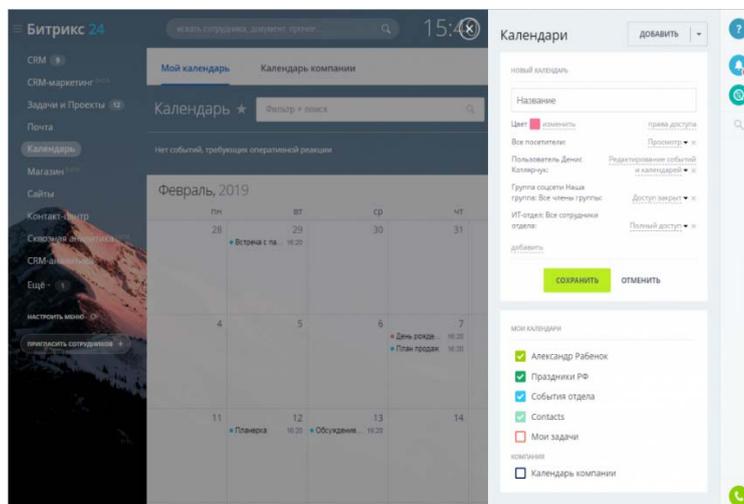


Рисунок Е.1 – Макет календаря задач для осуществления работы работником ООО «Озон Фарм»