

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, улучшающих бренд компании-работодателя (на примере ООО «ЛИБЕРА»)

Обучающийся

А.И. Никитина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т.В. Полякова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.И. Никитина

Тема работы: «Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя» (на примере ООО «ЛИБЕРА»)

Научный руководитель: канд. экон. наук, Т.В. Полякова.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий, направленных на улучшение бренда компании-работодателя.

Задачи бакалаврской работы: достичь поставленной цели исследования, а также выявить основные направления деятельности компании, раскрыть сущность бренда компании, произвести анализ факторов и мероприятий, влияющих на бренд компании работодателя, произвести анализ бренда ООО «ЛИБЕРА», разработать мероприятия, направленные на улучшение бренда компании-работодателя.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «ЛИБЕРА».

Предметом исследования является бренд компании ООО «ЛИБЕРА».

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Общий объем работы, без приложений 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 16, рисунков - 14.

Ключевые слова: деловая активность, рентабельность, оценка экономической эффективности, разработка мероприятий.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя.....	6
1.1 Понятие и значение бренда компании.....	6
1.2 Анализ факторов и мероприятий, влияющих на бренд компании-работодателя.....	15
2 Анализ бренда компании ООО «ЛИБЕРА» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛИБЕРА» .....	21
2.2 Анализ бренда ООО «ЛИБЕРА».....	30
3 Разработка и внедрение мероприятий, улучшающих бренд компании ООО «ЛИБЕРА».....	50
3.1 Разработка мероприятий улучшающих бренд компании ООО «ЛИБЕРА» .....	50
3.2 Расчет эффективности разработанных мероприятий .....	56
Заключение .....	62
Список используемой литературы .....	64
Приложение А Организационная структура ООО «ЛИБЕРА».....	66
Приложение Б Финансовая отчетность ООО «ЛИБЕРА» за период 2020-2022 гг.....	67
Приложение В Анализ интенсивности обучения персонала .....	70
Приложение Г Анализ численности клиентов, приходящихся на каждого из тренеров клуба.....	72
Приложение Д Лист и результаты опроса клиентов .....	74

## Введение

На сегодняшний день для эффективного продвижения компании, как на рынке труда, так и на рынке продвижения продукции либо услуг необходимо сформировать положительный образ компании, который будет свидетельствовать о ее профессионализме и качестве предоставляемой продукции либо услуги. Основой для формирования положительного образа компании является грамотно сформированный бренд предприятия.

В данной работе будет рассмотрено не только само понятие и сущностные характеристики бренда, но и пути его совершенствования в целом. Отдельно углубленно будет исследовано воздействие HR политики компании на влияние его формирования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, улучшающих бренд компании работодателя.

Для того чтобы достичь поставленную цель необходимо совершить ряд поставленных задач, таких как:

- рассмотреть теоретические аспекты мероприятий, улучшающих бренд компании работодателя;
- провести анализ бренда ООО «ЛИБЕРА»;
- разработать мероприятия, направленных на улучшение бренда компании-работодателя.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «ЛИБЕРА».

Предметом исследования выступает бренд общества с ограниченной ответственностью «ЛИБЕРА».

В ходе решения поставленных задач использовались следующие методы научного исследования: теоретический анализ и синтез, сравнение, аналогия, индукция, дедукция, классификация.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались: материалы научных статей и конференций различных

авторов, материалы сайтов и других электронных ресурсов, бухгалтерская отчетность ООО «ЛИБЕРА», нормативная документация ООО «ЛИБЕРА», а также другие материалы по тематике исследования.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов с целью совершенствования бренда компании, а также изучение теоретической части формирования бренда компании работодателя.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические аспекты мероприятий, улучшающих бренд компании работодателя», были рассмотрены понятия и значения бренда компании, произведен анализ факторов и мероприятий, влияющих на формирование бренда компании работодателя.

Во втором разделе данной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия. На основе данных, представленных в предыдущем разделе, был проведен анализ бренда компании Либера.

В третьем разделе были разработаны и рассчитаны основные направления для совершенствования бренда работодателя.

В заключении содержатся выводы о проделанной работе.

# **1. Теоретические аспекты мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя**

## **1.1 Понятие и значение бренда компании**

Прежде чем перейти к рассмотрению понятия бренда компании и сформировать представление о степени влияния различных факторов, воздействующих на его формирование, углубимся несколько в историю возникновения данного понятия.

Термин «бренд» вошло в употребление из древненорвежского лексикона, в котором слово «brandr» являлось глаголом, и было применимо в процессе клеймления скота и домашней утвари. Клеймление подтверждало право собственности владельца. В ходе эволюции, развития культуры и цивилизаций развивалось и понятие бренда. В дальнейшем клеймо подтверждало не только собственность обладателя, но и имело свойства указывать качество изделия и его происхождение. В таком качестве понятие бренда дошло и до наших дней.

На сегодняшний день ввиду многообразия мнений и подходов не удастся дать единого определения понятию бренда. В дальнейшем выявим и осуществим анализ наиболее актуальных направлений формирования понятия «Бренд».

– идентификационный подход.

Если следовать данному подходу, бренд может быть использован в качестве инструмента для определения продукта, основоположниками данного подхода являются такие научные деятели как В.В. Зотов [9] и Е.П. Голубков [3], в своих работах авторы приравнивают значение бренда к торговой марке.

В данном подходе бренд компании отражает в себе совокупность внешних качеств продукта. По мнению Американской маркетинговой ассоциации «бренд представляет собой название, термин, знак, символ или

дизайн, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для дифференциации их от товаров и услуг конкурентов» [18].

– перцепционный подход

Данный подход отражает суть бренда как восприятия потребителя. Приверженцами данного подхода являются П.С. Буш, М.Д. Хьюстон, Ч.Р. Петтис, Е. Рудая.

По мнению Ч.Р. Петтиса: «бренд — это запатентованный визуальный, эмоциональный, рациональный и культурный образ, который ассоциируется с компанией или продуктом» [11].

Д. Кнаппу определяет бренд как «сложившаяся сумма всех впечатлений, получаемая потребителями и пользователями, сложившаяся в их уме на основе воспринимаемых эмоций функциональных выгод» [11].

Евгений Рудой отмечает, что в толковании бренда следует учитывать все ассоциации потребителей, которые возникают при упоминании продукта или компании, так как эти ассоциации могут повлиять на восприятие бренда, его привлекательность и успех.

Данный подход является прямой противоположностью идентификационного подхода. В данном подходе происходит отождествление бренда компании и имиджа компании. Перцепционный подход был сформирован позднее идентификационного, и позволил расширить границы понятия бренда, благодаря формированию перцепционного подхода появляется платформа для многих научных исследований в области психологии, маркетинга и социологии.

– ценностный подход

Данный подход выделяется своим вниманием на то, что с помощью бренда предприятие способно присваивать товару добавочную ценность. На этом в своих работах акцентируют внимание следующие авторы: Ф. Джоунса, Т. Амблера, Э. Акенбаума, К. Бове и У. Аренса, Б. Шмитта, Е.А. Цивина.

В своих работах Т. Амблер под брендом подразумевает «индивидуализированный продукт, которому покупатель приписывает повышенную ценность» [18].

Производя анализ понятия бренда К. Бове и У. Аренс, пришли к мнению, что «бренд представляет собой набор утилитарных и символических ценностей, предназначенных для удовлетворения функциональных, социальных, психологических, экономических и прочих нужд потребителя» [20].

Согласно этому подходу, наиболее полное определение понятия "бренд" дал Б.Шмит. Он утверждает, что при использовании продукта потребитель знакомится с торговой маркой компании, испытывая при этом «ценности чувственного, эмоционального, поведенческого характера, ценности соотнесения, которые противостоят и замещают ценности функциональные» [16].

Исходя из мнений сторонников ценностного подхода можно сказать, что в большинстве случаев покупателями учитываются дополнительные выгоды от бренда, зачастую дополнительные выгоды могут быть не связаны с основными функциями товара или услуги, за счет приобретения покупателем дополнительных выгод увеличивается ценность товара либо услуги и его стоимость.

– преференционный подход

Преференционный подход к формированию понятия бренда предприятия определяет основной функцией бренда формирование предпочтений потребителя.

Исходя из своих исследований основоположник преференцированного подхода В.Н. Домнин дает следующее определение бренда: «бренд — это система признаков и атрибутов, определяющих устойчивый выбор потребителем товара или услуги по сравнению с конкурентными товарами или услугами» [7].



Согласно этому подходу, создание предпочтений у потребителей товара или услуги — это ключевой аспект формирования ценности бренда. В.Н. Домнин считает, что формирование и продвижение бренда позволит увеличить спрос на товар либо услугу, повысить эффективность деятельности предприятия, а также увеличивать стоимость бренда [6].

– подход, определяющий в качестве основной функции бренда предоставление обещания производителя потребителю.

Данный подход лег в основу научных трудов следующих ученых: Г. Даулинга, Д. Мариотти, Л. Чернатони, С. Дэвиса, Д. Ораева, И. Кретова и Н. Карягина.

Согласно определению Дж. Якоби и Р. Чеснута, бренд — «это убедительное обещание качества обслуживания и ценности на длительный период, которое подтверждается испытанием продукта, повторными покупками и удовлетворением от использования» [2].

Б. Шмитт говорил, что «Бренд являются знаком, символизирующим их владельца и гарантирующим качество» [16].

Наиболее всеобъемлющим определением, согласно данному подходу, дал С. Дэвис, который говорил, что бренд «это перечень всех обязательств (обещаний), которые принимает на себя марка, выполнение которых ложится на плечи фирмы, однако составляется и оценивается он во внешней среде, т.е. на рынке» [8].

– подход, определяющий в качестве основной функции бренда формирование отношений между производителем и потребителем.

Г.Л. Багиев подчеркивает, что бренд — это эффективный инструмент для укрепления долгосрочных отношений между предприятием и потребителями и другими контрагентами в сфере предпринимательства [1].

Г.Л. Багиев утверждает, что единственный способ удержать потребителя — «...индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе долгосрочного взаимоотношения партнеров. В этом контексте отношения становятся важнейшим ресурсом, которым владеет компания наряду с

материальными, финансовыми, информационными и тому подобными ресурсами. Отношения как результат эффективного взаимодействия становятся продуктом, в котором интегрированы интеллектуальные и информационные ресурсы, — главные факторы непрерывности рыночных отношений» [1].

Несомненным достоинством вышеописанного подхода является тесная взаимосвязь между современной концепцией маркетинга взаимоотношения вкпе с психологическими аспектами влияния экономических процессов использования бренда. Формирование «дружеского» отношения между брендом и потребителем увеличивает лояльность и симпатию потенциальных и прямых потребителей бренда повышает качество продаж, привлекает новых клиентов и увеличивает прибыль компании.

В то же время, данная концепция не лишена и недостатков, среди которых можно выделить и относительную узкость кругозора при расставлении акцентов бренда. В противовес данной концепции, например, можно привести следующие сильные стороны совершенно различных подходов к трактовке данного понятия. В случае оценки бренда компании с позиции его выгоды, бренд приобретает характеристики организации и действует как один из ее инструментов в борьбе за первенство на рынке товаров или услуг, и напротив, если рассматривать данное понятие с позиции некого «маяка» для потребителя, бренд приобретает значение и свойства обособленного целостного образа организации, при котором формируется психологическое отношение, симпатия потребителя к ему как графическому объекту.

– комплексный подход

Комплексный брендинг — это многоаспектный процесс интерпретации бренда, который был описан и развивался многими учеными. Среди них можно выделить Д. Аакера, Ж.-Н. Капферера, Д.М. Огилви, С.А. Старова.

Согласно Д.М. Огилви, «бренд — это неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки, цены, его истории, репутации и способа

рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителей, и результатом их опыта в использовании бренда» [21].

В ходе своих исследований С.А. Старов сформулировал определение успешного бренда, который «представляет собой продукт/услугу, легко узнаваемый/узнаваемую за счет эффективно разработанных вербальных и визуальных идентификаторов, предоставляющий/предоставляющую потребителям уникальные и релевантные (функциональные, эмоциональные, символичные) ценности, в максимальной степени отвечающие их потребностям» [12].

При комплексном подходе рассмотрения понятия «бренд» также выделяются сильные и слабые стороны. Конечно же, данный подход старается собрать воедино все аспекты в иных подходах, которые существуют разрозненно, делая акцент каждый на своей специфике или сфере. Данный подход воспринимает понимание потребителем бренда как совокупности его психологических и маркетинговых факторов. Несомненно, такой подход вызывает уважение среди представителей компании, однако, в то же время невозможно физически «объять необъятное» и стремиться одновременно удовлетворить все желания как потребителей, так и бренд-менеджеров компании. В погоне за «идеальным» брендом можно получить совершенно иной, неприятный результат.

Произведя анализ выше представленных подходов к определению понятия «Бренд», а также проанализировав представленный перечень источников, можно притти к выводу о том, что в каждом подходе есть свои достоинства и недостатки, подходы к определению данного понятия развивались и совершенствовались совместно с развитием рынка и других аспектов социальной жизни. Обобщив мнения цитируемых авторов можно сформировать следующее определение бренда: «бренд — это единая система признаков и атрибутов, узнаваемая за счет высокой известности эффективно применяемых вербальных и визуальных идентификаторов, предоставляющая

потребителям уникальные и релевантные (функциональные, эмоциональные, символичные) ценности, наилучшим образом отвечающие их потребностям и определяющие устойчивый выбор потребителем товара или услуги по сравнению с конкурентными аналогами.» [19].

Кроме основного понятия бренда организации необходимо обратить внимание на такой аспект как HR-бренд (или Employer brand — бренд работодателя), который также влияет на деятельность обладателя бренда.

Впервые данная концепция была предложена в 1990 году Саймоном Бэрроу, который хотел «Превратить объявление о работе в оружие конкурентной борьбы». С момента появления понятия «бренд работодателя» который возник в 1996 году, Т. Амблером и С. Барровом было дано определение HR-бренда, как «Набор функциональных, экономических, психологических, преимуществ, представляемых работодателем и отождествляемых с ним» [18].

На сегодняшний день сложившаяся ситуация на рынке труда заставляет работодателя привлекать и удерживать каждого квалифицированного специалиста. Основу для привлечения квалифицированных кадров создает HR-бренд компании, который формирует образ компании как работодателя. В концепцию HR-бренда входят мероприятия, направленные на формирование привлекательного образа организации, спектр таких мероприятий принято называть HR-брендингом. HR-брендингом, формирует длительный комплексный процесс, в ходе которого происходит формирование EVP, а именно ценностного предложения направленного на будущих работников компании, но недостаточно лишь только сформировать ценностное предложение, необходимо осуществлять работы над его позиционированием, поддержкой, формировать вовлеченность сотрудников и поддерживать работоспособность команды. Работы над формированием и поддержкой EVP осуществляются в двух направлениях, внутреннем и внешнем.

В задачи внутреннего HR-бренда компании входит удержание действующих сотрудников предприятия, поддержание их вовлеченности и

работоспособности. Составляющие HR-бренда организации представлены на рисунке 1.

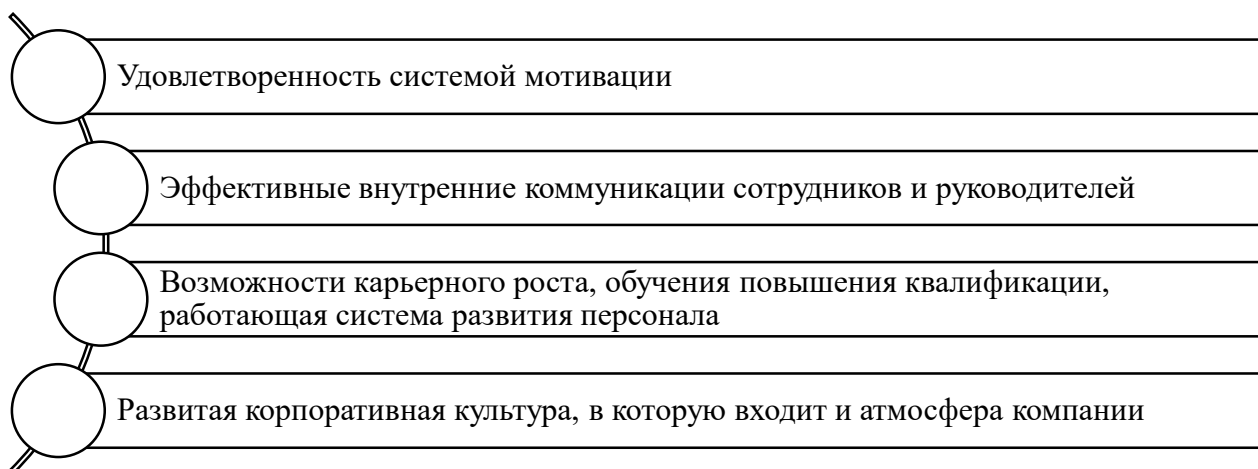
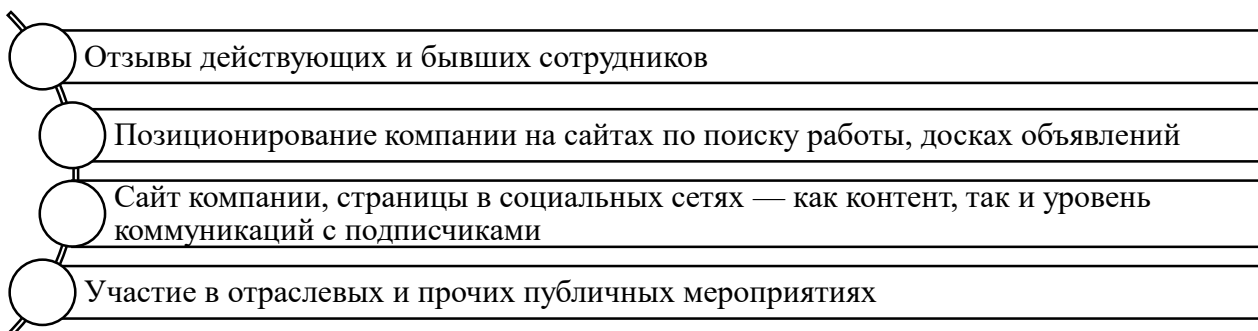


Рисунок 1 – Составляющие внутреннего HR-бренда организации

Чем больше компания прикладывает сил в развитие вышеперечисленных систем, тем больше сотрудники удовлетворены своей работой, тем больше уровень мотивации и лояльности к компании.

Внешний HR-бренд формирует образ компании на рынке труда, способствует привлечению новых опытных и квалифицированных сотрудников, которые будут способствовать компании в достижении своих целей. Внешний HR-бренд включает в себя составляющие, представленные на рисунке 2.



## Рисунок 2 – Составляющие внешнего HR-бренда организации

Сильный и авторитетный бренд HR-компании повышает узнаваемость компании среди потенциальных соискателей и способствует росту лояльности среди действующих сотрудников. Он способствует повышению эффективности и улучшению производительности, что в свою очередь снижает текучесть кадров и уменьшает расходы на подбор персонала. В целом, это способствует увеличению прибыли компании.

Рассмотрев аспекты как бренда организации, так и HR-бренда организации можно сделать вывод о том, что бренд компании на рынке тесно связан с ее HR-брендом. Именно поэтому рассматривать факторы и мероприятия, влияющие на формирование бренда необходимо с факторами и мероприятиями, влияющими на формирование HR-бренда компании. В следующем подразделе будут рассмотрены факторы, влияющие на формирование бренда компании, а также предложены мероприятия по смягчению отрицательного либо увеличению положительного эффекта от данных факторов.

## **1.2 Анализ факторов и мероприятий, влияющих на бренд компании-работодателя**

В виду того, что HR-бренд компании неотъемлемо связан с основным брендом организации необходимо совместно рассматривать факторы и мероприятия, влияющие на бренд компании-работодателя как со стороны HR-бренда организации, так и со стороны основного бренда компании.

Производя анализ факторов, а также формируя мероприятия, которые будут оказывать влияния на бренд компании необходимо учитывать сильные стороны компании, которые будут давать преимущество компании на рынке труда и рынке продвижения товара либо услуги. Также для организации и применения мероприятий, которые будут оказывать влияние на бренд компании необходимо произвести анализ возможностей компании и ее ценностей, а также произвести анализ корпоративной культуры предприятия. Проработав данные аспекты формирования положительного образа организации, компания оградит себя от возникновения убытков и текучести кадров, связанной с несоответствием ожиданий работников и действительностью [4].

Успешное формирование бренда организации достигается за счет поддерживающих мероприятий, которые нацелены на формирование положительного образа бренда работодателя. Формирование HR-бренда работодателя в большей степени достигается отзывами действующих и, что немаловажно, бывших сотрудников предприятия. Для достижения положительного образа компании в глазах сотрудников необходимо уделить внимание формированию ценностей компании и их понимание сотрудниками организации. Одним из мероприятий, направленных на формирование представления о ценностях и корпоративных стандартов предприятия является внутреннее корпоративное обучение сотрудников организации.

Грамотно выстроенный процесс корпоративного обучения позволит сотрудникам осознать специфику работы организации, корпоративную культуру компании, а также свои обязанности.

Следующим шагом формирования положительного бренда компании является обеспечение должного уровня обслуживания клиентов. Качественное и вежливое обслуживание клиентов формирует положительный образ как основного бренда компании, так и HR-бренда, путем привлечения новых квалифицированных сотрудников из числа бывших клиентов организации [5].

Следующим фактором построения HR-бренда компании является формирование положительных отзывов со стороны бывших и нынешних сотрудников предприятия, формирование лояльных сотрудников достигается за счет внедрения HR-брендинга. Как было сказано ранее, HR-брендинг представляет собой спектр мероприятий, направленных на улучшение репутации компании за счет привлечения и удержания персонала.

Перед тем, как приступить к созданию HR-бренда организации, необходимо сформировать представление об ее целях, выявить потребности и ожидания как сотрудников, так и будущих кандидатов. Эта предварительная работа поможет выявить проблемные места и разработать эффективные стратегии их решения. Определение потребностей потенциальных кандидатов компании может быть осуществлено через мониторинг рынка труда и использование методов, представленных на рисунке 3. Анализ потребностей и удовлетворенности сотрудников также могут быть проведены с помощью этих методов.



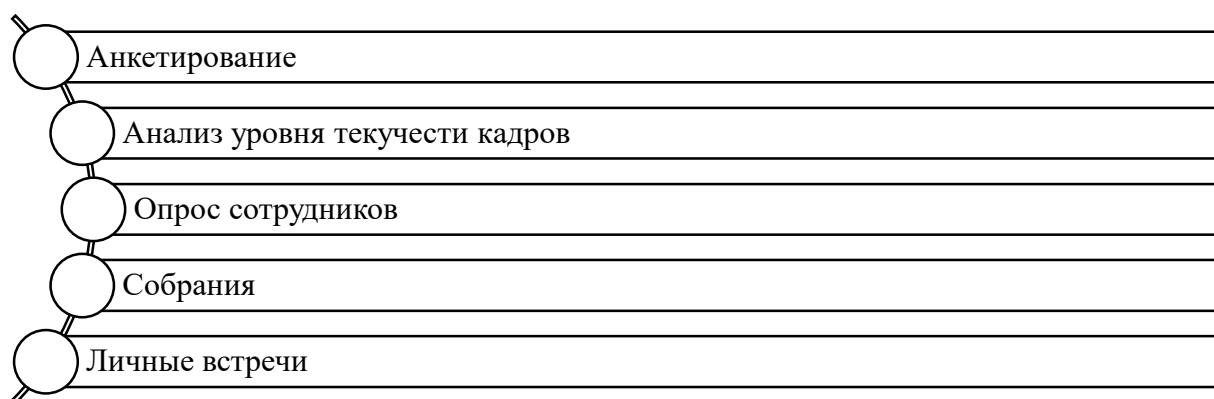


Рисунок 3 – Методы анализа потребностей и степени удовлетворенности персонала

Еще одним аспектом положительного формирования как основного бренда компании, так и HR-бренда организации является формирование привлекательного образа предприятия и его позиционирование как на рынке труда, так и на рынке продвижения продукции либо услуги. Как правило формирование положительного образа компании осуществляют PR-специалисты и маркетологи, которые осуществляют коммуникацию с целевой аудиторией организации.

На данном этапе развития менеджмента можно выделить ряд методов, направленных на укрепление HR-бренда компании, примеры методов будут представлены на рисунке 4.

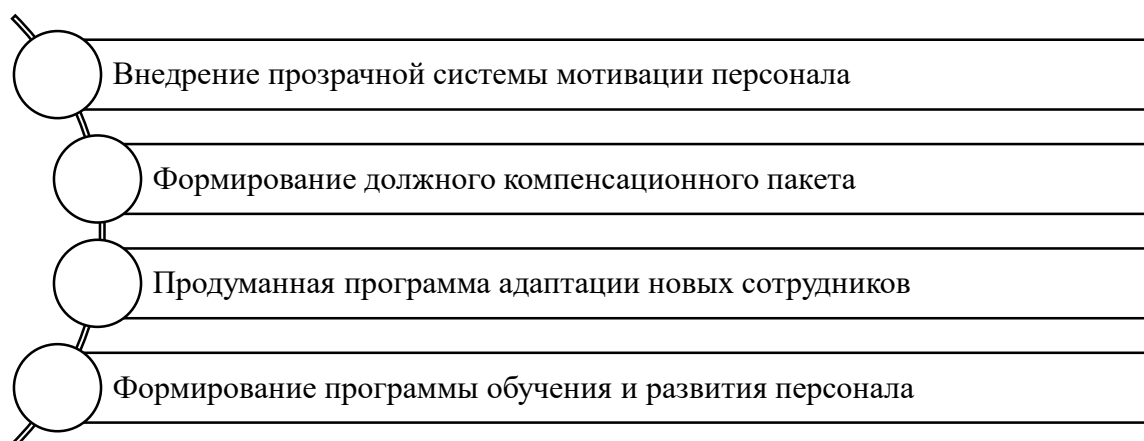


Рисунок 4 – Методы укрепления HR-бренда компании

Формирование и осуществление таких методов может быть достижимо средствами компании, а информирование сотрудников осуществляется с помощью различных видов коммуникации, представленных на рисунке 5.

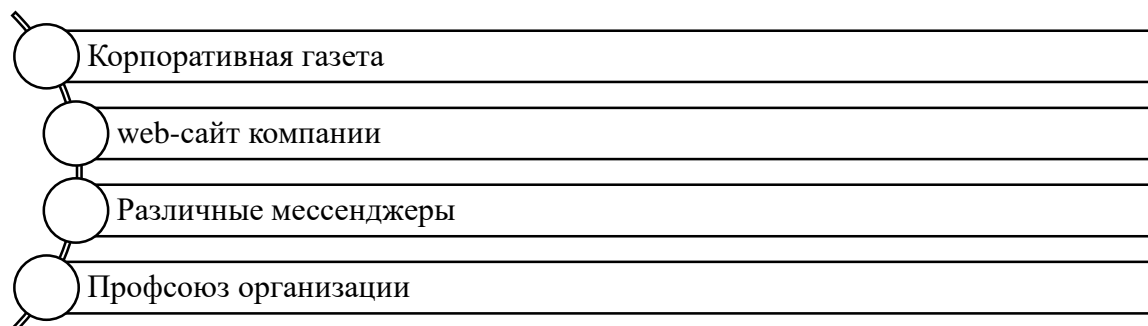


Рисунок 5 – Методы укрепления HR-бренда компании

Кроме выше представленных методов формирования HR-бренда компании на лояльность сотрудника оказывает влияние грамотно сформированный социальный пакет. Наличие социального пакета подчеркивает имидж организации и позволяет сформировать благоприятную обстановку внутри коллектива. Составляющие социального пакета, представленные на рисунке 6 [5].

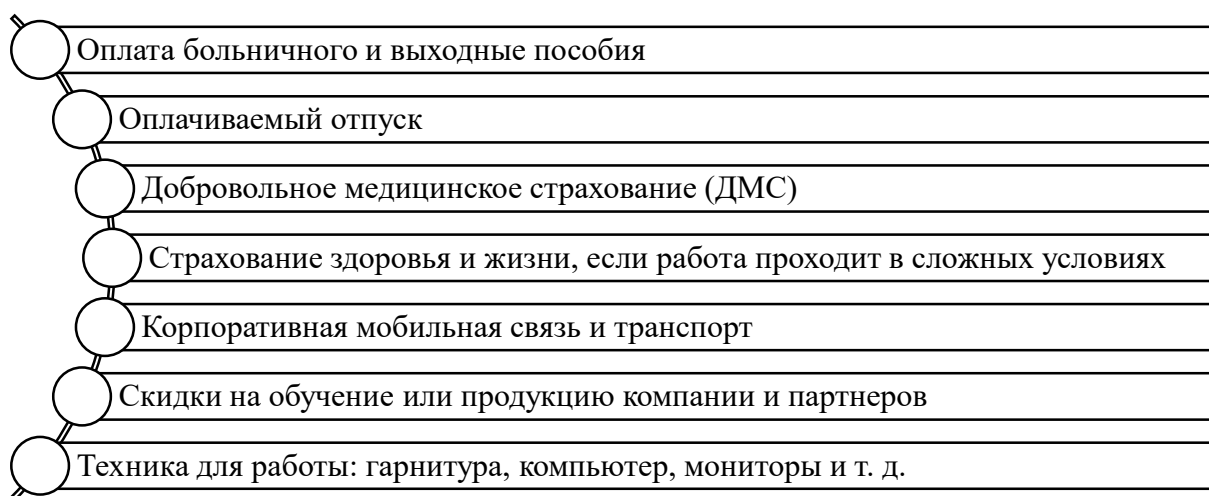


Рисунок 6 – Составляющие социального пакета

Кроме общедоступного социального пакета организация может вводить дополнительные льготы для своих сотрудников, размер льгот может отличаться в зависимости от статуса сотрудника. Примеры дополнительных льгот представлены на рисунке 7 [10].

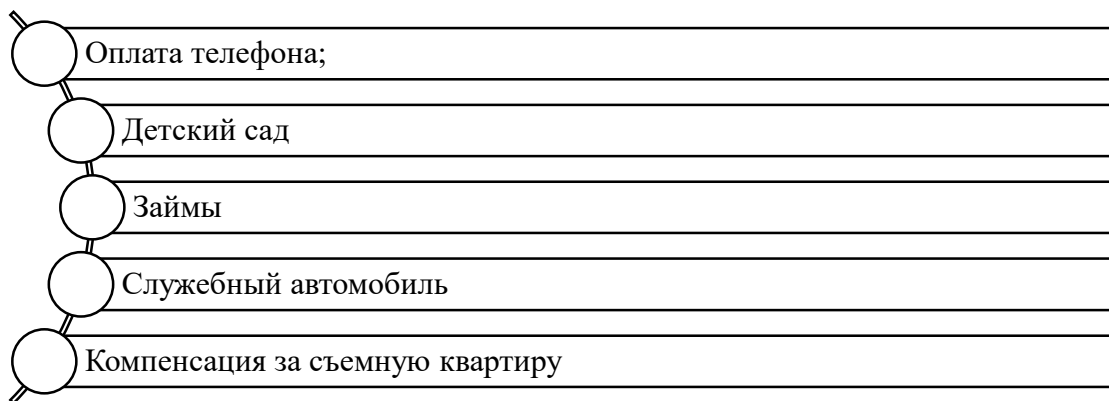


Рисунок 7 – Дополнительные льготы сотрудников

Выше представленный перечень содержит далеко не все льготы, которые может предложить работодатель.

Еще одним методом удержания персонала и повышения HR-бренда компании является применение нематериальных вознаграждений, примеры нематериальных вознаграждений представлены на рисунке 8.

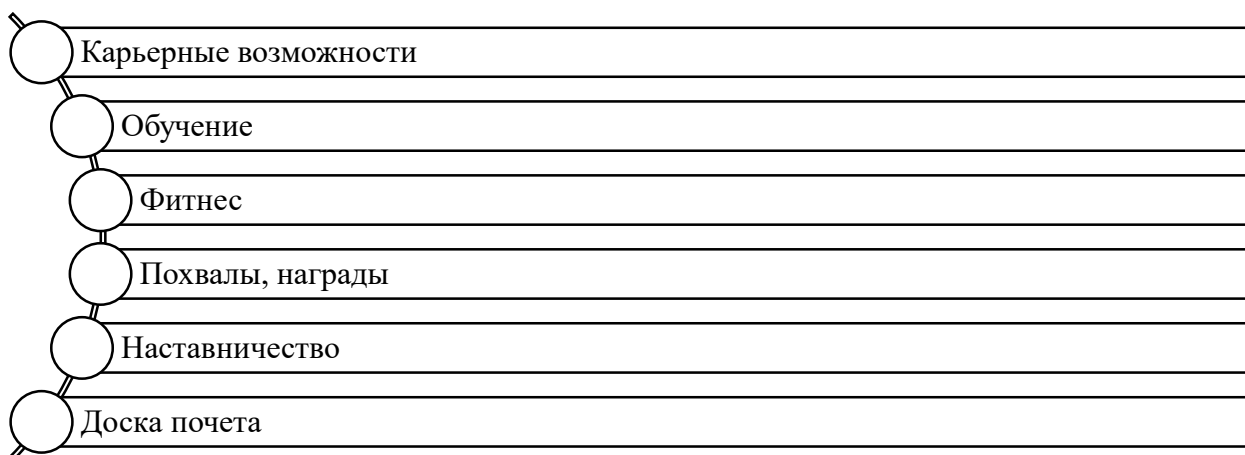


Рисунок 8 – Нематериальные вознаграждения сотрудников

Как показывает практика применение выше представленных методов, повышает удовлетворенность работы сотрудников, формирует лояльность и способствует их работоспособности.

Формирование HR-бренда компании также осуществляется за счет деловой репутации работодателя, в понятие деловой репутации работодателя входят следующие аспекты, представленные на рисунке 9.

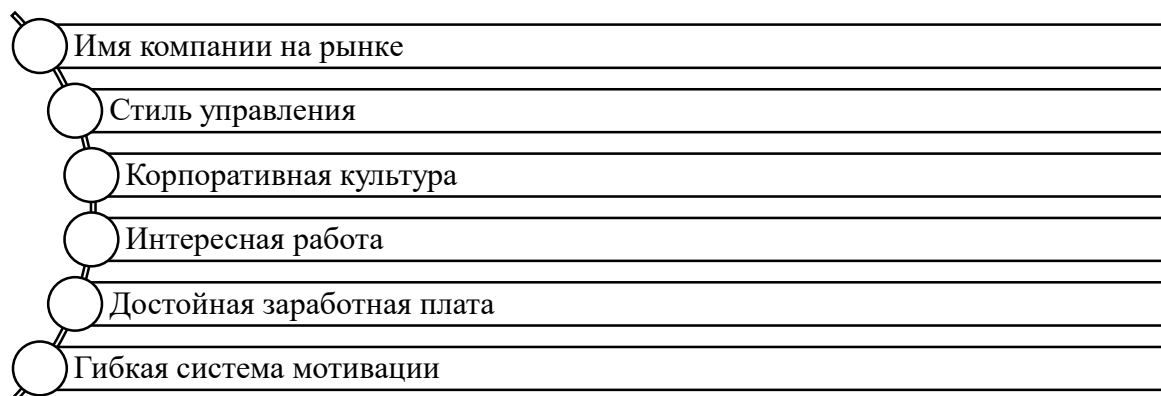


Рисунок 9 – Аспекты формирования HR-бренда компании

Раскрыв теоретические аспекты мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя можно сделать вывод о значимости бренда организации в его финансовой деятельности, бренд компании формирует основные представления о продукте организации, также немаловажное влияние на деятельность предприятия оказывает его HR-бренд.

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод о том, что формирование сильного HR-бренда связано с наличием четкой и эффективной HR-стратегии компании. Эта стратегия успешно реализуется не только на внешнем рынке для привлечения кандидатов, но и на внутреннем для сотрудников.

Завершив анализ понятия бренда компании, а также произведя анализ факторов и мероприятий, влияющих на бренд компании работодателя, перейдем к анализу бренда компании ООО «ЛИБЕРА».

## **2 Анализ бренда компании ООО «ЛИБЕРА»**

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

Прежде чем перейти к анализу бренда исследуемого предприятия, представим организационно-экономическую характеристику компании.

ООО «ЛИБЕРА» является юридическим наименованием фитнес клуба «СпортТаун», в данной работе будет использоваться юридическое наименование организации.

Финансовая деятельность фитнес-клуба «ЛИБЕРА» началась в 2015 году. Фитнес-клуб был открыт в центральной части города, что является наиболее удобным месторасположением для предприятия такого направления деятельности. Местонахождение клуба позволяет клиентам добираться до него как на собственном автомобиле с возможностью бесплатной парковки около клуба, так и с помощью общественного транспорта – маршрутными такси.

Территория фитнес-клуба располагается на трех этажах здания, общая площадь помещения составляет 2000 квадратных метров. Фитнес-клуб оснащен новейшим тренажерным оборудованием, различными мультибрендовыми тренажерами. Кроме тренажерного зала в фитнес-клубе действует студией йоги и сайкла, также проводятся групповые и индивидуальные тренировки. После проведенных тренировок посетитель фитнес-клуба может посетить сауну, которая располагается на втором этаже клуба.

Тренеры фитнес-клуба "Либер" — это высококвалифицированные специалисты, имеющие спортивное образование и прошедшие множество курсов повышения квалификации. Среди них есть чемпионы мира и Европы по разным видам спорта, мастера спорта.

Регулярно командой фитнес-клуба «ЛИБЕРА» проводятся различные внутренние и выездные event – мероприятия для всех клиентов фитнес-клуба.

Организация постоянно следует всем новейшим тенденциям, остается при этом на комфортном ценовом уровне.

Полное юридическое наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «ЛИБЕРА»

Сокращенное юридическое наименование организации: ООО «ЛИБЕРА»

ИНН: 6321403429

КПП: 632101001

ОКПО: 21277817

ОГРН: 1166313058581

ОКФС: 16 - Частная собственность

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

ОКОПФ: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью

ОКТМО: 36740000001

ОКАТО: 36440363 - Автозаводский, Тольятти, Города областного значения Самарской области, Самарская область

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД: 93.13 — Деятельность фитнес-центров

Дополнительные виды деятельности согласно ОКВЭД:

– 46.14.1 Деятельность агентов по оптовой торговле вычислительной техникой, телекоммуникационным оборудованием и прочим офисным оборудованием

– 46.18 Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров

– 46.47 Торговля оптовая мебелью, коврами и осветительным оборудованием

Для того чтобы подробно изучить внутреннюю организацию деятельности фирмы произведем анализ организационной структуры.

Анализ организационной структуры исследуемого предприятия позволит выявить состав и структуру всех звеньев организации, а также отразит соподчинительные связи аппарата управления организации. Организационная структура рассматриваемого ООО «ЛИБЕРА» будет представлена в приложении А, на рисунке А.1.

Организационная «структура управления фитнес - клуба состоит из 3-х уровней: дирекция, руководители среднего звена, младшие менеджеры и служащие. Она представляет собой линейно-функциональный тип структуры управления. В состав дирекции входят: учредители, директор фитнес - клуба и его заместители, а также главный бухгалтер. Они составляют верхнюю ступень руководства.

Руководителями среднего звена являются менеджеры по персоналу и хозяйственной деятельности. Нижний уровень организационной структуры управления составляют: администраторы и служащие (тренеры, консультанты, инструкторы, массажисты, косметологи, экспедитор)» [15].

Учредитель «организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе обоснованного планирования ее материальных, финансовых и трудовых затрат с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке товаров и услуг:

- принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами,
- способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда,
- решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельным производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своему заместителю, администратору, действует от собственного имени, имеет право первой подписи» [14].

В функции «директора фитнес - клуба входит общее руководство компанией и координация взаимодействия ее структурных элементов. Организационные функции директора предприятия включают:

- непосредственно организационную функцию, то есть формирование наиболее приемлемой организационной структуры в соответствии со стратегией деятельности компании, причем каждый служащий компании должен наилучшим образом отвечать предъявляемым к нему требованиям;
- управление, то есть управление деятельностью компании, реализацию планов, преобразование последних в производственные обязанности для среднего и низшего звена служащих и других работников компании, стимулирование качественного выполнения работы;
- контроль, то есть обеспечение надлежащего выполнения работы всеми элементами организационной структуры. Системы контроля служат для измерения качества и количества проделанной работы. Главным элементом функции контроля является наличие обратной связи между получаемой информацией о результатах работы и соответствующими планами, стандартами, нормами, с тем чтобы отклонения были проанализированы и устранены;
- координацию, то есть объединение в единое целое всех усилий каждого элемента организации. Техническими приемами координации являются соблюдение бюджета, регулярное проведение совещаний, конференций, заседаний, различных комиссий. Надлежащее осуществление координации предполагает наличие развитой системы обратной связи» [17].

Круг задач, входящих в «компетенцию менеджеров среднего уровня, включает:

- постановку задач и целей на уровне структурного подразделения в соответствии с общими задачами и целями организации;



- организацию работы подразделений (создание структуры, распределение обязанностей, урегулирование конфликтов);
- управление деятельностью по выполнению задач, поставленных руководством, стимулирование качественной работы сотрудников, координацию процесса работы в рамках своего подразделения, обеспечение надлежащей связи» [13].

Для того чтобы в полной мере провести анализ организации осуществим финансовый анализ ООО «ЛИБЕРА»

Финансовый анализ ООО «ЛИБЕРА» будет произведен на основе анализа финансовой отчетности организации. Финансовая отчетность компании была взята с сайтов федеральной налоговой службы, сайта федеральной службы государственной статистики, а также была выдана бухгалтерией компании (Приложение Б, таблица Б.1). Финансовый анализ ООО «ЛИБЕРА» будет произведен в период с 2020-2022 год. Финансовый анализ будет представлен в таблице 1.

Таблица 1 — Основные экономические показатели деятельности ООО «ЛИБЕРА» за 2020 - 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	62526	77791	93029	15265	24,414	15238	19,588
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	54152	72056	110540	17904	33,062	38484	53,408
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	8374	5735	-17511	-2639	-31,514	-23246	-405,336
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.	2021г	2022 г.	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8374	5735	-17511	-2639	-31,514	-23246	-405,336
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	7423	5597	-20254	-1826	-24,599	-25851	-461,872
8. Основные средства, тыс. руб.	8038	10375	10329	2337	29,074	-46	-0,443
9. Оборотные активы, тыс. руб.	15337	46700	29548	31363	204,492	-17152	-36,728
10. Численность, чел.	48	54	52	6	12,500	-2	-3,704
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	23616	29160	32448	5544	23,476	3288	11,276
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1302,625	1440,574	1789,019	137,949	10,590	348,445	24,188
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	492	540	624	48	9,756	84	15,556
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	7,779	7,498	9,007	-0,280	-3,611	1,509	20,121
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,077	1,666	3,148	-2,41	-59,141	1,483	89,007
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,393	7,372	-18,823	-6,02	-44,953	-26,19	-355,322
17. Рентабельность оказания услуг, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	15,464	7,959	-15,841	-7,50	-48,531	-23,80	-299,034

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.		2022 г.	Изменение
------------	---------	--	---------	-----------

		2021г		2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	86,607	92,628	118,823	6,02	6,952	26,19	28,280

Исходя из данных, представленных в бухгалтерской отчетности организации, можно наблюдать рост выручки организации на всем исследуемом промежутке времени, за три года выручка возросла с 62526 т.р. в 2020 году до 93029 т.р. в 2022 году, совокупный прирост выручки организации за три года составил 30503 т.р.

Совместно с ростом выручки организации возрастает и себестоимость продаж компании в период с 2020 по 2022 год данный показатель возрос с 54152 т.р. в 2020 году до 110540 т.р. в 2021 году.

Валовая прибыль организации в 2020 году составила 8374 т.р., в виду роста себестоимости продаж компании отмечается снижение валовой прибыли организации в 2021 году на 2639 т.р., и приводит к значению равному 5735 т.р. 2022 год демонстрирует крайне высокие значения себестоимости продаж организации, исходя из этого в 2022 году компания терпит убытки в размере 17511 т.р.

Чистая прибыль компании в 2020 году составила 7423 т.р., в 2021 году происходит спад данного показателя на 24,599% чистая прибыль организации в 2021 году равна 5597 т.р., в виду крайне высокой себестоимости продаж организации в 2022 году компания терпит убытки в размере 20254 т.р. Для наглядности отразим динамику выручки и чистой прибыли организации на рисунке 10 в виде графика.

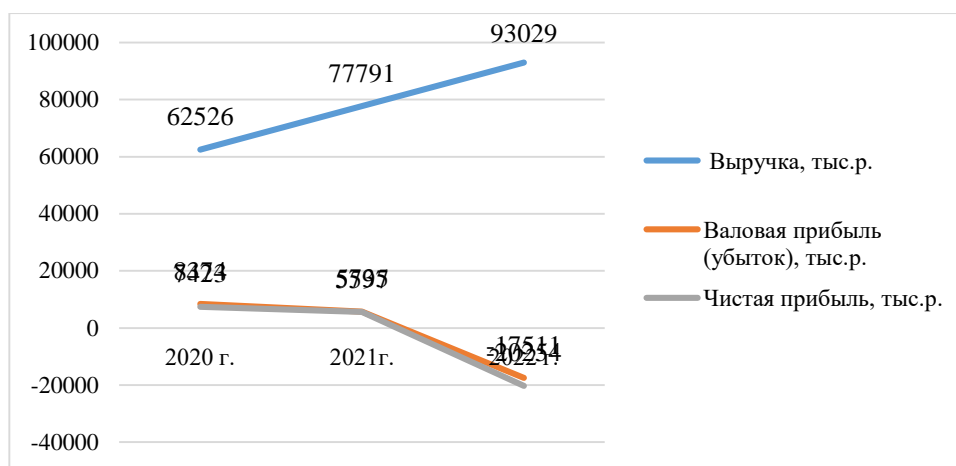


Рисунок 10 — Динамика выручки и чистой прибыли ООО «ЛИБЕРА»

В период с 2020 по 2021 год происходит рост основных средств организации с 8038 до 10375 т.р., в 2022 году происходит незначительное снижение данного показателя на 0,443 % что приводит его к значению равному 10329 т.р.

Колебания оборотных активов организации происходит с 15337 т.р. в 2020 году до 46700 т.р. в 2021 году прирост данного показателя за год составил 31363 т.р., но в 2022 году данный показатель сократился на 17152 т.р. и составил значение равное 29548 т.р.

Отмечается ежегодный прирост численности персонала организации, за три года численность сотрудников увеличилась на 4 человека.

Совместно с ростом численности сотрудников организации происходит рост фонда оплаты труда с 23616 т.р. в 2020 году до 32448 т.р. в 2022 году.

Исходя из произведенных в таблице 1 расчетов происходит рост производительности труда работающего персонала организации, рассчитанный показатель возрос с 1302,625 т.р. в 2020 году до 1789,019 т.р. в 2022 году.

Также отмечается ежегодный прирост среднегодовой заработной платы работающего рассчитанный показатель в 2020 году составил 492 т.р., а на конец 2022 года значение показателя составило 624 т.р.

Расчетное значение показателя фондоотдачи основных средств организации в 2020 году составил 7,779 в виду несоразмерного роста основных средств и выручки предприятия в 2021 году фондоотдача основных средств предприятия сократилась до 7,498, но 2022 год демонстрирует рост выручки организации, в следствии чего происходит увеличение показателя фондоотдачи до 9,007.

Оборачиваемость активов организации в 2020 году составила 4,077 раз в следствии увеличения оборотных средств предприятия в 2021 году происходит снижение рассматриваемого показателя до 1,666 раз, в 2022 году рассчитанный показатель принимает значение равное 3,148.

Рассчитанный показатель рентабельности продаж в 2020 году приобретает значение равное 13,393% в 2021 году ввиду падения прибыли организации повлияло на снижение рентабельности продаж до 7,959, а в 2022 году убыток предприятия повлиял на возникновение отрицательной рентабельности организации.

Затраты на рубль выручки в 2020 году составляли 86 копеек в дальнейшем в виду роста себестоимости продаж организации данный показатель возрастает до 92 копеек в 2021 году и 118 копеек в 2022 году.

Для наглядности восприятия вышеописанных показателей деятельности организации представим их динамику на рисунке 11.

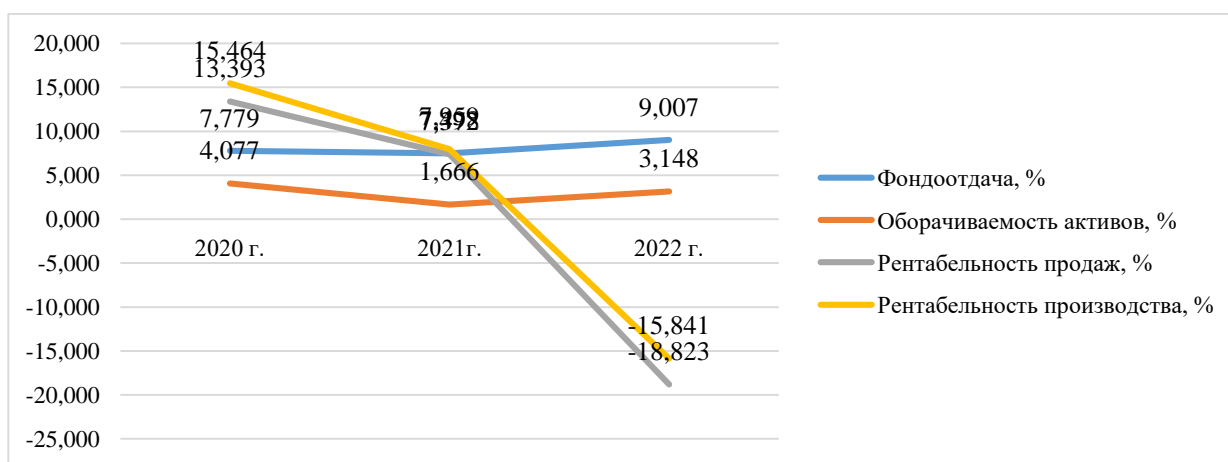


Рисунок 11 — Динамика основных показателей деятельности ООО «ЛИБЕРА»

Произведенный анализ основных экономических показателей деятельности исследуемого организации свидетельствует о снижении ликвидности рентабельности и платежеспособности компании, высокая себестоимость продаж компании отрицательно влияет на результаты финансовой деятельности организации.

В дальнейшем произведенный анализ организационно-экономической характеристики организации ляжет в основу анализа бренда компании. Сформированное представление о деятельности предприятия позволит выявить сильные и слабые стороны организации, а также определить возможности предприятия.

## 2.2 Анализ бренда ООО «ЛИБЕРА»

Анализ бренда компании стоит начать с анализа внешней среды организации, а также факторов, которые оказывают влияние на бренд компании работодателя.

Для того чтобы произвести анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на бренд организации, проведем PEST анализ. PEST анализ ООО «ЛИБЕРА» будет представлен в таблице 2.

Таблица 2 — PEST анализ ООО «ЛИБЕРА»

Р - политические	Е - экономические
<ul style="list-style-type: none"><li>– Изменение законодательства</li><li>– Санкции направленные в сторону РФ</li><li>– Национальные и федеральные программы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Инфляция</li><li>– Снижение покупательской способности населения</li><li>– Рост курса доллара и евро</li></ul>

Продолжение таблицы 2

S - социальные	T - технологические
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Образ жизни и привычки населения</li> <li>– Требования к качеству предоставляемых услуг</li> <li>– Мода на спортивный образ жизни</li> <li>– Демографические изменения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доступ к новому оборудованию</li> <li>– Появление новых тренажеров</li> <li>– Появление нового инвентаря для занятия спортом</li> </ul>

Исходя из произведенного PEST анализа организации можно сделать вывод, что на деятельность предприятия влияют различные факторы внешней среды. К основному политическому фактору стоит отнести, санкции, направленные в сторону РФ, в виду того, что компания использует премиальное оборудование для фитнеса фирмы «MATRIX» производство и компания которого расположено в США, данный фактор влияет на предприятие наиболее сильно. К наиболее критичным экономическим факторам, влияющим на деятельность компании, можно отнести снижение покупательской способности населения, возникшей в виду инфляции и других факторов, а также рос курса доллара и евро, который отрицательно влияет на деятельность и финансовую устойчивость компании в виду того, что стоимость закупаемого оборудования напрямую зависит от курса доллара.

Что касаето социальных факторов, исходя из четырех основных перечисленных в таблице факторов на деятельность предприятия в большей степени влияют такие факторы как образ жизни и привычки населения, а также мода на спортивный образ жизни, в данный момент данные факторы являются основополагающими среди социальных факторов. Технологические факторы в меньшей степени среди всех вышперечисленных влияют на деятельность организации, наибольший вес среди факторов данной группы имеет такой фактор как появление новых тренажеров.

Вышеприведенные факторы в большей степени влияют на деятельность организации, изменение выделенных факторов может отразится на деятельности организации и ее финансовом положении. Для противодействия,

а также смягчения влияния вышеприведенных факторов организации необходимо вести постоянный контроль и учет деятельности организации.

Для того чтобы определить и выявить влияния такого аспекта деятельности организации как конкурентная среда необходимо осуществить ее анализ, анализ конкурентной среды предприятия будет проведен в таблице 3.

Таблица 3 — Анализ конкурентной среды ООО «ЛИБЕРА»

Критерий	Наименование организации				
	ООО «ЛИБЕРА» (Sport Town)	Fitness House	Figura gym	Альтер-Эго	Фит Лайн Оптима
Ценовой сегмент	от 1500	от 1680	от 1500	от 1500	от 3 100
Дополнительные услуги	Групповые занятия, йога, пилатес, бокс, сауна, массаж, косметолог	Групповые занятия, бокс, спа зона, водная зона, солярий	Групповые занятия, бойцовский клуб	Групповые занятия, массаж, коррекция фигуры	Групповые занятия, бокс
Качество и состояние оборудования	Высокое	Высокое	Высокое	Среднее	Высокое
Режим работы клуба	07:30–23:00	07:00–23:00	08:00–22:00	07:00–22:30	07:00–22:00
Группы в социальных сетях, сайт	Интернет-сайт, группа в социальной сети «ВКонтакте», «YouTube» канал.	Интернет-сайт, группа в социальной сети «ВКонтакте»	Интернет-сайт, группа в социальной сети «ВКонтакте»	Интернет-сайт, группа в социальной сети «ВКонтакте»	Интернет-сайт, группа в социальной сети «ВКонтакте»
Рейтинг организации	5	4,7	4,3	4,9	4,7

Согласно проведенному анализу, «Альтер-Эго» имеет наивысший рейтинг среди основных конкурентов. При анализе ценового сегмента можно наблюдать, примерно равную минимальную стоимость абонемента за месяц,



среди исследуемых организации выделяется лишь «Фит Лайн Оптима» с наивысшим из исследуемых показателей равным 3100 р.. По виду дополнительных услуг, предоставляемых фитнес центрами, можно выделить, две организации, а именно «Sport Town» и «Fitness House». «Sport Town» по мимо тренажерного зала предоставляет 7 дополнительных услуги такие как: групповые занятия, йога, пилатес, бокс, сауна, массаж и косметолог. «Fitness House» предоставляет 5 дополнительных услуг, среди которых: групповые занятия, бокс, спа зона, водная зона, солярий.

Исследуемые организации предоставляют клиентам оборудование для тренировок высокого качества и в хорошем состоянии, среди исследуемых организации выделяется «Альтер-Эго» несмотря на премиальные марки оборудования организация давно его не обновляла.

Режимы работы фитнес-клубов примерно одинаков и рассчитан на наиболее удобное для клиентов время. У всех исследуемых организаций есть интернет сайт и группа в социальной сети «ВКонтакте».

Исходя из проведенного анализа конкурентной среды можно с уверенностью сказать, что ООО «ЛИБЕРА» является клиентоориентированным и конкурентоспособным предприятием в некоторых критериях превосходящая своих конкурентов.

Продолжая анализ исследуемого предприятия, перейдем к анализу внутренней среды организации. Анализ внутренней среды организации планируется произвести по средством концепции маркетинга, а именно 7Р. Методология 7Р включает в себя следующие аспекты, представленные на рисунке 12.

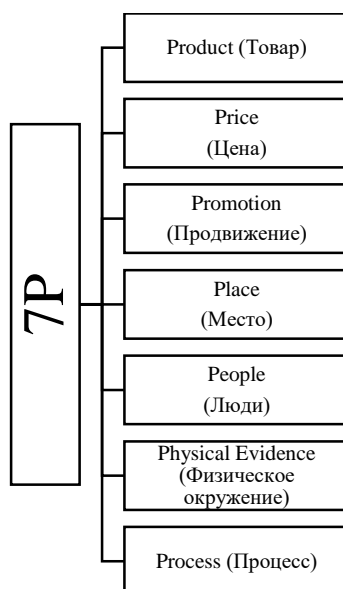


Рисунок 12 — Методология 7P

Исходя из анализа внутренней среды организации, проведем исследование всех вышеперечисленных факторов, которые влияют на бренд компании работодателя. Анализ показателей по методике 7P будет представлен в таблице

Таблица 4 — Анализ внутренней среды организации по методике 7P

Показатель	Характеристика
Product (Товар)	Компания предлагает множество видов групповых тренировок, спортивный зал с премиальным оборудованием для фитнеса, проводятся мастер классы и занятия по йоге, а также функционирует секция бокса.
Price (Цена)	Стоимость услуг является средней по городу и составляет от 1500 р. до 24900 р.
Promotion (Продвижение)	Клуб осуществляет свое продвижение через собственный интернет-сайт, группу в социальной сети «ВКонтакте», а также ведет «YouTube» канал, баннерная реклама.
Place (Место)	Клуб располагается по адресу ул. Громовой, 35, стр. 1
People (Люди)	Высоко квалифицированный персонал, с наличием высшего образования в сфере физкультуры. Целевая аудитория предприятия мужчины и женщины ведущие активный образ жизни и увлекающиеся спортом.

Продолжение таблицы 4

Показатель	Характеристика
Physical Evidence (Физическое окружение)	Фитнес клуб расположен в удобном месте с большой парковкой, оснащен современным оборудованием премиального качества.
Process (Процесс)	Работа персонала с клиентами, проведение персональных тренировок, составление плана занятий.

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что компания активно продвигает свой бренд, в социальных сетях, ведет «YouTube» канал, осуществляет активное взаимодействие с клиентами, организует индивидуальный подход к клиенту, а также имеет хорошее материальное оснащение. Все рассмотренные выше факторы формируют положительный бренд организации, и определяют позиционирование предприятия на рынке.

Произведя анализ бренда компании, перейдем к детальному рассмотрению HR-бренд компании работодателя, в ходе анализа которого проведем анализ социального пакета, который предлагается работнику организации, рассмотрим дополнительные льготы для сотрудников компании, применяемые нематериальные вознаграждения, проведем анализ удовлетворенности сотрудников, а также выявим основные потребности сотрудников организации.

Основой для проведения анализа HR-бренда компании является анализ кадрового состава организации. Кадровый состав исследуемой организации будет представлен в таблице 5.

Таблица 5 — Структура и состав персонала по категориям

Категория	2020		2021		2022	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Администрация	13	27,08	13	24,07	14	26,92
Тренеры	31	64,58	37	68,52	34	65,38
Обслуживающий персонал	4	8,33	4	7,41	4	7,69

Продолжение таблицы 5

Категория	2020		2021		2022	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Итого	48	100	54	100	52	100

Большую часть сотрудников организации составляет тренерский состав компании в 2020 году их численность составляла 31 человек, в 2021 году в связи с наймом на работу сотрудников массажного и косметического салонов, численность сотрудников увеличилась до 37 человек, а в 2022 году из компании уходят 3 тренера. По причине найма нового менеджера клуба, в 2022 году изменилась численность администрации. Численность обслуживающего персонала остается неизменным на всем исследуемом периоде. Динамику движения персонала организации отразим на рисунке 13.

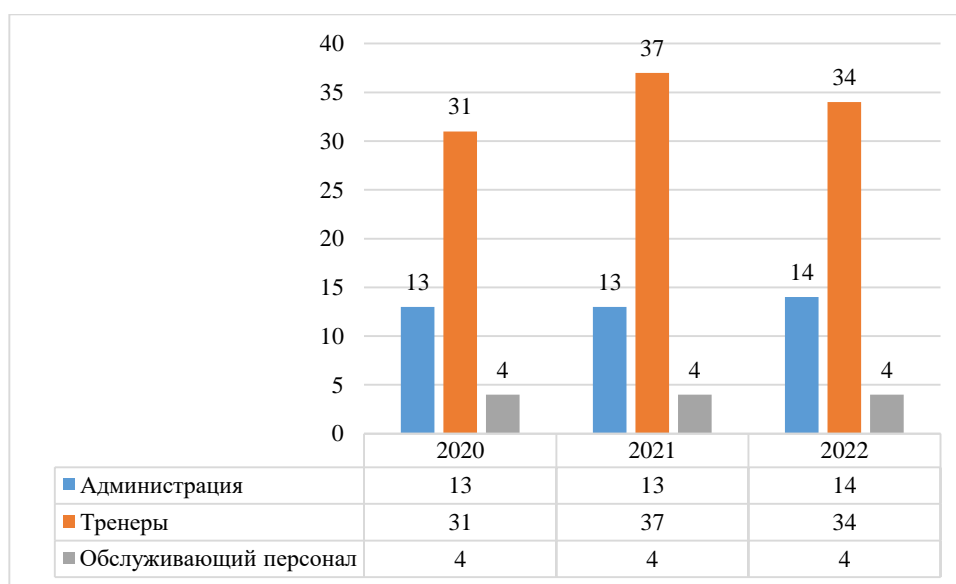


Рисунок 13 — Динамика движения персонала ООО «ЛИБЕРА»

Для того чтобы наиболее полно рассмотреть динамику движения персонала организации произведем расчет коэффициентов характеризующих данный процесс.

Первым рассматриваемым коэффициентом является коэффициент оборота по приему сотрудников. Коэффициент оборота по приему

сотрудников отражает долю сотрудников, принятых на работу в течение определенного периода. Этот показатель помогает оценить динамику изменения численности персонала и уровень текучести кадров, а также позволяет выявить тенденции и проблемы в процессах найма и управления персоналом. Данный коэффициент рассчитывается по формуле 1.

$$K_{оппс} = (K_{пр} / C_{кс}) \times 100\%, \quad (1)$$

где  $K_{оппс}$  – коэффициент оборота по приему сотрудников;

$K_{пр}$  – количество принятых работников за анализируемый период (месяц, квартал, год);

$C_{кс}$  – среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде.

Основываясь на формуле 1, произведем расчет коэффициента оборота по приему сотрудников, расчет будет представлен в таблице 6.

Таблица 6 — Коэффициент оборота по приему сотрудников

Показатель	2020	2021	2022	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Численность сотрудников	48	54	52	6	12,5	-2	-3,7037
Количество принятых работников за анализируемый период (год)	0	6	0	6	0	-6	-100
Среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде (год)	48	51	53	3	6,25	2	3,92
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0	11,764	0	11,764	0	-11,764	-100

Исходя из произведенного расчета коэффициент оборота по приему сотрудников в период с 2020 по 2021 составляет 11,764 за данный период было

принято 6 новых сотрудников. В период с 2021 по 2022 год организация не нанимала новых сотрудников, а количество ушедших сотрудников составило 2 человека.

Рассчитав коэффициент оборота по приему сотрудников, перейдем к расчету следующего показателя движения персонала, а именно к коэффициенту оборота по выбытию. Расчет данного коэффициента осуществляется по формуле 2

$$K_v = Ч_v / Ч_c \times 100\%, \quad (2)$$

где  $K_v$  – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_v$  – число выбывших за период работников;

$Ч_c$  – среднее списочное число работников.

Расчет коэффициента оборота по выбытию будет представлен в таблице 7.

Таблица 7 — Коэффициент оборота по выбытию

Показатель	2020	2021	2022	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Численность сотрудников	48	54	52	6	12,5	-2	-3,7037
Число выбывших за период работников	0	0	1	0	0	1	0
Среднее списочное число работников	48	51	53	3	6,25	2	3,921
Коэффициент оборота по выбытию	0	0	1,886	0	0	1,886	0

За рассматриваемый период с 2021 по 2022 г. число выбывших сотрудников составило 1 человек, коэффициент оборота по выбытию составил 1,886. В период 2020 по 2021 г. выбывшие сотрудники отсутствовали.

Финальным показателем движения персонала является коэффициент текучести, расчет данного коэффициента производится по формуле 3.

$$K_{тек} = \text{Чувол} / \text{ССЧ} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{тек}$  — коэффициент текучести;

Чувол — количество уволившихся из организации за отчетный период;

ССЧ — среднесписочная численность за тот же период.

Расчет коэффициента текучести будет представлен в таблице 8.

Таблица 8 — Коэффициент текучести

Показатель	2020	2021	2022	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Численность сотрудников	48	54	52	6	12,5	-2	-3,703
Количество уволившихся из организации за отчетный период	0	0	2	0	0	2	0
Среднесписочная численность за тот же период	48	51	53	3	6,25	2	3,921
Коэффициент текучести	0	0	3,773	0	0	3,773	0

За рассматриваемый период с 2021 по 2022 г. число уволенных сотрудников составило 2 человека, коэффициент оборота по выбытию составил 3,773. В период 2020 по 2021 г. уволенных сотрудников не было.

Произведя расчет вышеперечисленных показателей, произведем анализ движения персонала организации, для наглядности объединим рассчитанные коэффициенты в таблице 9.

Таблица 9 — Движение персонала организации

Показатель	2021	2022	Изменение	
			2022/2021 гг.	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Коэффициент оборота по приему сотрудников	11,764	0	-11,764	0
Коэффициент оборота по выбытию	0	1,886	1,886	100
Коэффициент текучести	0	3,773	3,773	100

Производя анализ коэффициентов представленных в таблице 9, можно сказать, что компания расширяется, идет набор новых сотрудников, перевода на другие должности не наблюдается, увольняется малый процент персонала, большая часть персонала остается на рабочих местах.

Данная характеристика движения персонала организации является положительной и благотворно влияет на HR-бренд компании и бренд компании в целом. В дальнейшем перейдем к подробному анализу HR-бренда организации.

Анализ HR-бренда организации начнем с анализа социального пакета, предлагаемого работодателем организации. Анализ социального пакета будет произведен в таблице 10.

Таблица 10 — Анализ социального пакета сотрудников ООО «ЛИБЕРА»

Виды льгот	Льготы
Определенные законодательством льготы и гарантии	Официальное трудоустройство
	Белая заработная плата
	Оплата больничных
	Отплата отпусков
Льготы, связанные со здоровьем сотрудника	Бесплатное использование тренажерного зала
	Бесплатное использование сауны
	10 % скидка на питание в фитнес баре
Льготы, связанные с обеспечением комфорта сотрудников	Оплата транспортных расходов в вечернее время
	Оплата мобильной связи для менеджеров
	Детская комната со скидкой 50%
Льготы, связанные с обучением сотрудника	Обучение менеджеров курсы по продажам, клиентоориентированность
Льготы, связанные с культурно-развлекательными мероприятиями	Корпоративные мероприятия



Организация предоставляет сотрудникам все социальные гарантии, предусмотренные ТК РФ, кроме того, всем сотрудникам предоставляется бесплатное использование спортивного зала и сауны, но полностью отсутствует компенсация питания сотрудникам, вместо этого предоставляется 10 % скидка на покупки в фитнес баре.

Из рассмотренных льгот, направленных на обеспечение комфорта сотрудников, выделяется оплата транспортных расходов в вечернее время (такси), также полностью оплачивается мобильная связь для менеджеров организации и предоставляется 50% скидка на использование детской комнаты, в которой сотрудники могут оставить своих детей. Льготы, связанные с обучением сотрудника, распространяются лишь на менеджеров организации. Из культурно-развлекательных мероприятий предусмотрены только корпоративные мероприятия.

Рассмотрев социальный пакет сотрудника исследуемого предприятия, перейдем к анализу нематериальных вознаграждений. Перечень нематериальных вознаграждений сотрудников будет приведен на рисунке 14.

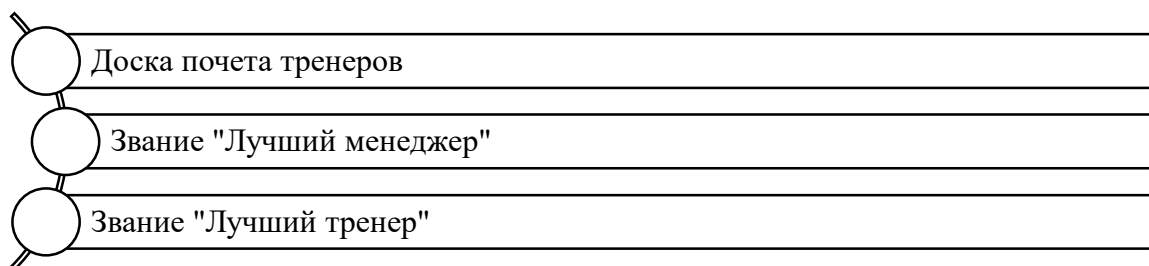


Рисунок 14 — Перечень нематериальных вознаграждений сотрудников

Перечень нематериальных вознаграждений сотрудников организации не большой и состоит всего из 3 видов. На доске почета размещены лучшие тренера организации, которые достигли определенных успехов в своей профессиональной деятельности. Звания "Лучший менеджер" и "Лучший тренер" ежегодно выдаются на корпоративных мероприятиях и не определяют дальнейшей финансового либо материального поощрения.

Рассмотрев нематериальные методы стимулирования сотрудников, перейдем к материальным вознаграждениям сотрудников, материальные методы будут представлены на рисунке 15.

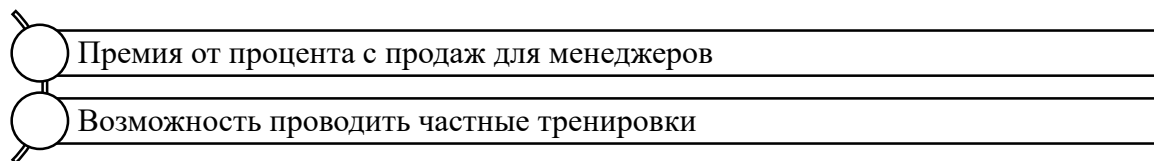


Рисунок 15 — Перечень материальных вознаграждений сотрудников

Материальные методы стимулирования организации основываются на двух выше представленных методах, менеджеру дается 1,2 % с личных продаж в виде премии, а тренерам предприятия предоставляется возможность проводить частные тренировки по их стоимости с учетом вычета аренды зала.

Для того чтобы выявить потребности сотрудников, а также оценить их удовлетворенность кадровой политикой организации, был проведен опрос персонала. Опрос был произведен среди тренерского состава клуба и менеджеров организации, респонденты давали оценку каждому предлагаемому критерию по пятибалльной шкале, результаты проведенного опроса представлены в таблице 11.

Таблица 11 — Результаты анкетирования сотрудников

Вопрос	Оценка	
	Тренеры	Менеджеры
1. Устраивают ли вас нематериальные методы стимулирования?	3,286	3,571
1.2 Признание и похвала	3	3
1.3 Обучение и развитие	2	3
1.4 Участие в принятии решений	3	3
1.5 Гибкий график работы	4	3
1.6 Корпоративная культура	4	5
1.7 Обратная связь	4	5

Продолжение таблицы 11

Вопрос	Оценка	
	Тренеры	Менеджеры
1.8 Социальная ответственность	3	3
2 Устраивают ли вас материальные методы стимулирования?	3,625	3,5
2.1 Заработная плата	4	4
2.2 Бонусы	4	4
2.3 Премии	4	4
2.4 Льготы и компенсации	2	2
2.5 Пенсии и другие виды социального обеспечения	5	5
2.6 Вознаграждения за стаж и квалификацию	2	1
2.7 Оплачиваемый отпуск и больничные	5	5
2.8 Компенсация при увольнении	3	3
3 Удовлетворены ли вы частотой и качеством проводимых корпоративных мероприятий?	4	4
4 Удовлетворены ли вы условиями работы?	4,125	3,875
4.1 График работы	4	3
4.2 Условия труда	4	4
4.3 Режим работы	4	4
4.4 Карьерный рост	3	3
4.5 Отношение с коллегами	5	5
4.6 Отношение с руководителем	5	4
4.7 Техническая оснащенность	5	5
4.8 Зона отдыха	3	3

В таблице был проведен расчет среднего значения ответов респондентов. Исходя из проведенного анкетирования можно сделать вывод, что большинство сотрудников не полностью удовлетворены методами стимулирования, а также условиями работы. Наиболее слабыми местами компании, которые влияют как на HR-бренд, так и на бренд компании в целом являются: низкая интенсивность обучения и развития сотрудников, почти полное отсутствие льгот и компенсаций, отсутствие вознаграждения за стаж работы, слабая оснащенность зоны отдыха.

Графическое отражение результатов анкетирования будет представлено на рисунке 16.

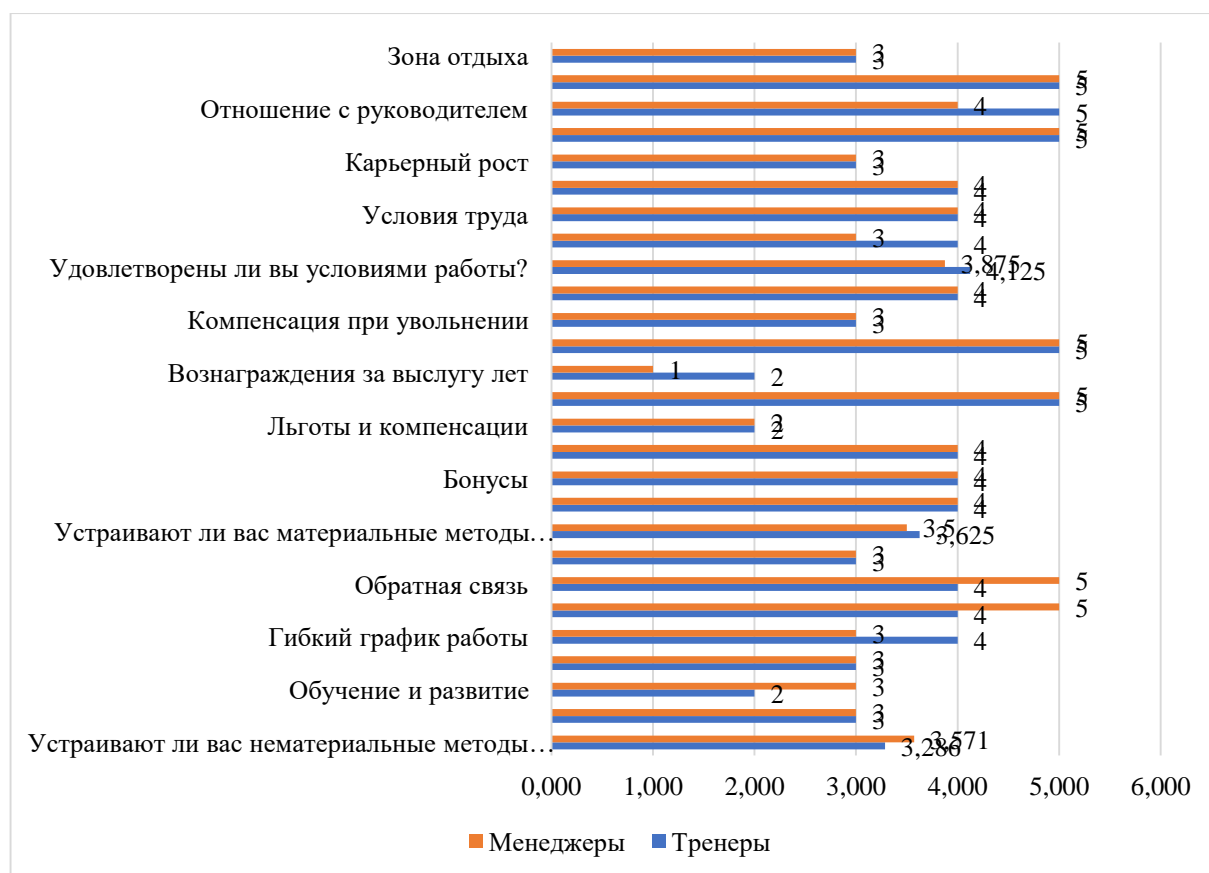


Рисунок 16 — Результаты анкетирования сотрудников

Выявленная низкая интенсивность обучения и развития сотрудников, а именно тренерского состава клуба подтверждается отсутствием образовательных программ, которые способствовали бы их развитию в коммерческой деятельности клуба.

Выявив низкую интенсивность повышение квалификации сотрудников, которая могла бы отразиться на привлечении и удержания клиентов, необходимо провести анализ данных по повышению квалификации тренерского состава клуба. Анализ будет представлен в приложении В, таблице В.1.

Как видно из данных, представленных в приложении В, таблице В.1 количество курсов повышения квалификации, пройденных сотрудниками организации, сокращается с каждым годом. Для наглядности динамика пройденных курсов будет отражена на рисунке 17.

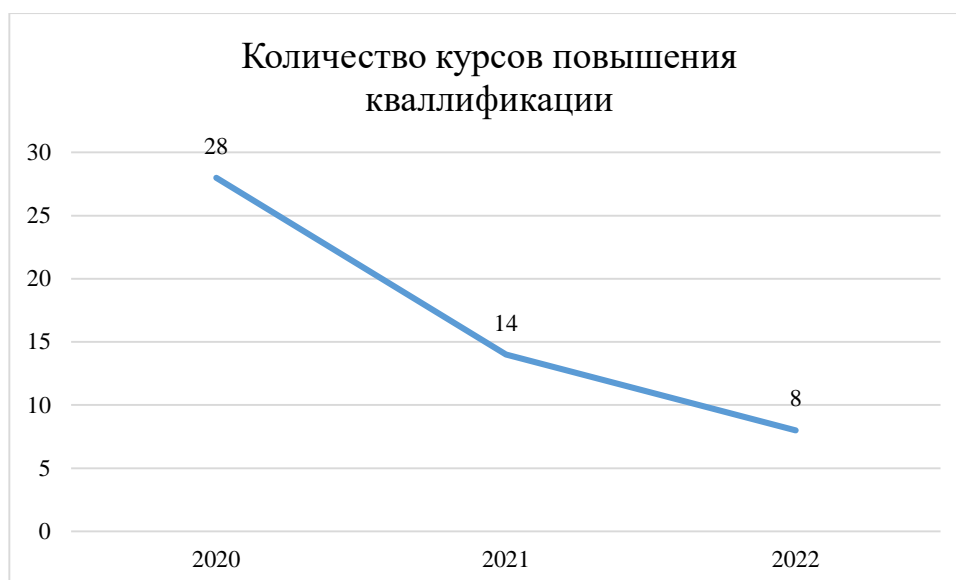


Рисунок 17 — Динамика прохождения курсов повышения квалификации

На рисунке 17 видно снижение пройденных курсов повышения квалификации тренерским составом организации с 28 в 2020 году до 8 в 2022 году. При этом максимальное количество пройденных за год курсов составляет 28, а численность персонала колеблется от 31 до 37 человек, следовательно, некоторые сотрудники не повышали свою квалификацию в течение 3 лет. Также стоит учесть, что курсы, которые проходили инструкторы направлены на развитие физических навыков и приобретения знаний в области физкультуры и спорта, но не повышают коммуникационные навыки сотрудников.

Для того чтобы выявить какой эффект приносит слабая интенсивность прохождения курсов повышения квалификации проведем анализ динамики клиентов организации, которые пользуются услугами того или иного тренера.

Анализ численности клиентов, которые приобретают занятия с каким-либо из тренеров клуба будет представлен в приложении Г, таблице Г.1.

Для того чтобы данные, представленные в приложении Г, таблице Г.1, были наиболее наглядными представим их в виде графика и отрази на рисунке 18.

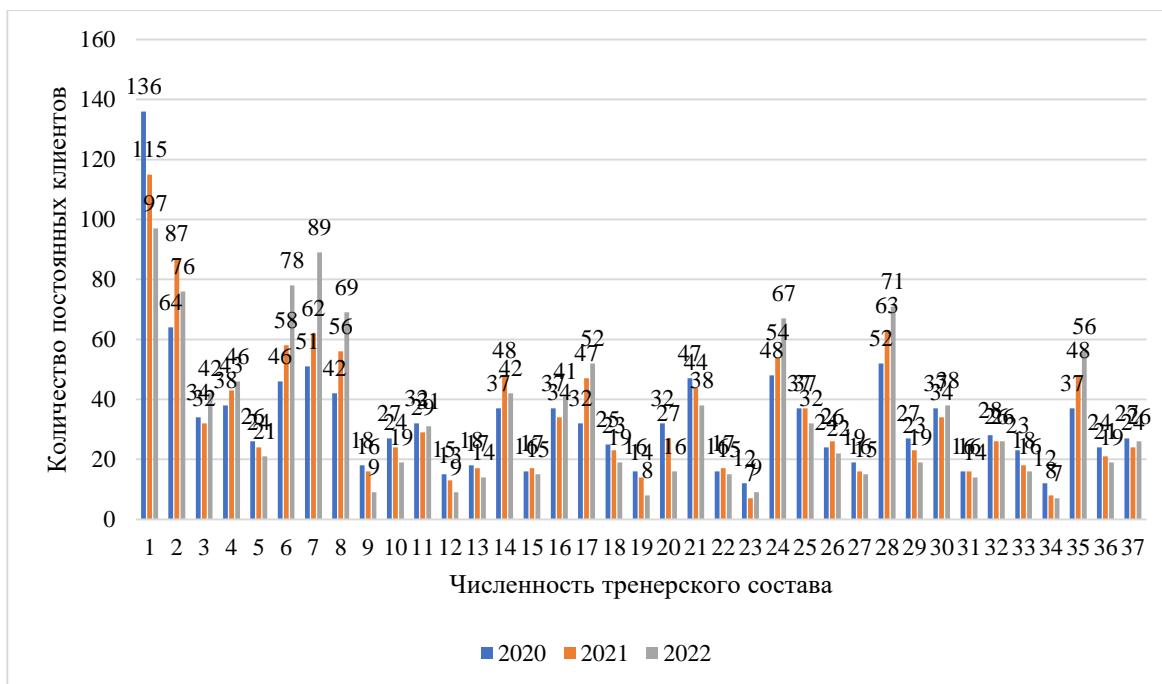


Рисунок 18 — Динамика прохождения курсов повышения квалификации

Рассматривая динамику численности постоянных клиентов организации, которые приходится на каждого из тренеров, можно сделать вывод о том, что их численность во многом зависит от регалий, послужного списка и количества пройденных курсов повышения квалификации и приобретенных знаний сотрудниками организации. К квалифицированным инструкторам записывается больше постоянных клиентов, которые приносят прибыль организации.

Рассмотрев такую тенденцию как сокращение числа постоянных клиентов у менее квалифицированных инструкторов, было принято решение провести опрос посетителей клуба и выявить причину их отказа от того или иного инструктора. Лист опроса клиентов и результаты проведенного анкетирования будут представлены в приложении Д, таблице Д.1.

В приложении Д, таблице Д.1 представлены средние показатели, полученные в ходе опроса клиентов. Для того чтобы наглядно рассмотреть полученные результаты построим диаграмму и отразим ее на рисунке 19.



Рисунок 19 — Результаты опроса клиентов

В ходе анализа представленных результатов были выбраны основные направления, нуждающиеся в совершенствовании, а именно: индивидуальный подход к клиенту (3 балла), квалификация инструктора (3 балла), качество общения (3 балла), уважительное отношение со стороны тренера (3 балла), программа тренировок (3 балла). Из всех вышеперечисленных пунктов складывается впечатление о тренере и клубе в целом. Для того чтобы в дальнейшем совершенствовать работу тренерского состава планируется совершенствовать квалификацию сотрудников, и прежде всего планируется совершенствовать уровень общения с клиентом и полностью устранить неуважительное общение.

Исходя из проведенного исследования бренда компании ООО «ЛИБЕРА» был выявлен перечень недостатков организации, а также предложены мероприятия, направленные на их устранение (таблица 12).

Таблица 12 — Перечень проблем бренда ООО «ЛИБЕРА»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Недостаток материальных методов стимулирования персонала	Несмотря на удовлетворительные отзывы сотрудников по поводу материального вознаграждения прослеживается низкая удовлетворенность карьерным ростом и отсутствие вознаграждения за стаж работы.	Планируется внедрить премию сотрудникам «за стаж работы» в размере 125 р. в час.
Недостаток нематериальных методов стимулирования персонала	По итогу опроса была выявлена нехватка нематериальных методов стимулирования сотрудников	Планируется закупить массажные кресла как для сотрудников организации, так и для клиентов.
Недостаточное количество проведения корпоративных мероприятий	По результатам опроса было выявлено, невысокая удовлетворенность условиями труда и частотой, и качеством проводимых мероприятий. Для того чтобы повысить удовлетворенность сотрудников, придать им сил и энергии в начале рабочего дня планируется ежедневно проводить дополнительное корпоративное мероприятие.	Планируется ежедневно проводить утреннюю зарядку для сотрудников. Проведение бесплатных курсов йоги вне фитнеса центра, как для сотрудников, так и для гостей организации.
Необходимость в повышении квалификации тренеров	По итогу проведенного анкетирования клиентов, представленного в приложении Д, было принято решение развить уровень общения с клиентом и полностью устранить неуважительное общение, а в дальнейшем постепенно повышать квалификацию тренерского состава клуба.	Проведение курсов повышения квалификации инструкторов организации.

Исходя из проведенного анализа бренда организации было выявлено его устойчивое положение, которое зачастую превосходит конкурентов, а проводимые event мероприятия (мероприятие, целью которого является продвижение продукта, услуги или бренда путем личного общения) лишь укрепляют бренд организации. Но внутренний HR-бренд компании нуждается



в доработке. Анализ внутреннего HR-бренда организации позволил выделить направления для его совершенствования, в дальнейшем будут разработаны мероприятия, направленные на совершенствование условий труда сотрудников, внедрению новых материальных и нематериальных методов стимулирования работников, а также сформированы дополнительные направления обучения сотрудников.

### **3 Разработка и внедрение мероприятий, улучшающих бренд компании ООО «ЛИБЕРА»**

#### **3.1 Разработка мероприятий улучшающих бренд компании ООО «ЛИБЕРА»**

Исходя из проведенного исследования бренда компании ООО «ЛИБЕРА», а также выявленных проблем организации планируется разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование как HR-бренда компании, так и бренда компании в целом.

Первым мероприятием, направленным на совершенствование HR-бренда, является внедрение премии сотрудникам, премия будет внедрена на основании коллективного договора организации, премирование сотрудников будет производиться в зависимости от их стажа работы в организации. В компании есть сотрудники, которые работают в организации более 4 лет, сотрудники имеют немалый опыт работы в организации, опыт в решении нестандартных проблем и опыт в общении с клиентами компании. Для того, чтобы увеличить лояльность сотрудников, и повысить их удовлетворенность местом работы, было предложено внедрить премию «за стаж работы» в размере 125 р. в день, премирование сотрудников будет добавляться за каждый день отработанный сотрудником. Данная премия является дополнительным поощрением сотрудников и может быть увеличена в зависимости от его стажа и квалификаций. Расчет затрат на внедрение премии за стаж работы будет произведен по формуле 4.

$$Z_{np} = K \times P_n \times Ч_{одвм} \times Ч_m \quad (4)$$

где  $Z_{np}$  – затраты на внедрение премии, руб.;

$K$  – количество сотрудников, шт.;

$P_n$  – размер премии, руб.

$Ч_{одвм}$  – число отработанных дней в месяце, д.

Чм – число месяцев в году, м.

$$Знп = 6 \times 125 \times 21 \times 12 = 189000 \text{ руб.}$$

Исходя из произведенного расчета затраты на внедрения премии сотрудникам в 2023 году составят 189000 р.

Вторым мероприятием, направленным на совершенствование нематериальных методов стимулирования сотрудников организации, является приобретение массажных кресел. Сотрудники предприятия постоянно проводят свой рабочий день в движении и зачастую не имеют возможности организовать свой отдых. Для решения данной проблемы было принято решение закупить массажные кресла в количестве 3 штук и установить их в холле фитнес центра. Предложенное мероприятие будет не только полезно менеджерам организации, которые постоянно проводят свой день за гостевой стойкой, а также тренерам предприятия, которые постоянно находятся в движении. Кроме того, закупленные массажные кресла могут приносить прибыль организации путем их аренды посетителями фитнес клуба.

Для реализации данного мероприятия планируется приобрести 3 кресла с купюроприемником, расчет внедрения мероприятия будет представлен в таблице 13

Таблица 13 — Расчет затрат на внедрение массажных кресел в купюроприемником

Наименование закупаемого оборудования	Количество, шт.	Стоимость закупаемого оборудования, руб.	Итог, руб.
Массажное кресло с купюроприемником «Yamaguchi»	3	75000	225000

Исходя из проведенного расчета, представленного в таблице 8 на реализацию данного мероприятия, понадобится 225 т.р.

Третьим предлагаемым мероприятием, направленным на совершенствование HR-бренда компании, является внедрение зарядки для сотрудников. Актуальность внедрения данного мероприятия обуславливается тем, что фитнес центр открывается для посетителей в 7 часов 30 минут утра, сотрудники фитнес центра должны приходить на работу за 30 минут до открытия зала, эта часть рабочего дня требует от сотрудника максимум сил и энергии, для того, чтобы сотрудники смогли «взбодриться» перед началом рабочего дня, поднять командный дух, и быть в тонусе на протяжении всего рабочего дня. Утренняя тренировка будет проводиться главным тренером организации за 15 минут до начала рабочего дня.

Кроме того, было предложено проводить бесплатные занятия по йоге вне фитнес центра, как для сотрудников, так и для гостей организации. В летнее время будут проводиться тренировки по йоге в утреннее и вечернее время, тренировка будет проводиться как с участием сотрудников предприятия, так и со всеми желающими гостями фитнес центра. Данное мероприятие рассчитано как на сотрудников организации, так и на привлечение посетителей фитнес центра. Занятия по йоге будут проходить в утреннее и вечернее время, продолжительность проводимого занятия составляет 45 минут. Исходя из этого будет произведен расчет затрат на внедрение такого event мероприятия как «курсы йоги». Расчет затрат на внедрение данного мероприятия будет представлен в таблице 14.

Таблица 14 — Расчет затрат на проведение курсов йоги

Классификация затрат	Стоимость часа, руб.	Отработанное время, мин	Оплата инструктору за день, руб.	Количество дней за сезон	Итог, руб.
Оплата тренеру	350	90	525	75	$75 \times 525 = 39375$

Затраты на проведения данного мероприятия состоят из оплаты инструктору, исходя из того, что занятия проводятся 2 раза в день, утром и

вечером отработанное время инструктора составляет 90 минут в день. За летний период, инструктор проводит 75 сеансов йоги. Исходя из вышепредставленных данных проведем расчет ежедневных затрат на проведение занятий по йоге, расчет будет произведен по формуле 5.

$$Z_u = C_{ч} \times O_{в} \quad (5)$$

где  $Z_u$  – ежедневные затраты на проведение курсов по йоге, руб.;

$C_{ч}$  – стоимость часа, руб.;

$O_{в}$  – отработанное время, час.

$$Z_u = 350 \times 1,5 = 525 \text{ руб.}$$

Исходя из произведенного расчета ежедневная оплата инструктору по йоге составит 525 р. Зная, что за летний период инструктор будет работать 75 дней, произведем расчет итоговой стоимости внедрения курсов. Расчет представлен в таблице 9.

Исходя из проведенного расчета на внедрение данного мероприятия фитнес центр затратит 39375 р.

Также постоянное совершенствование деятельности компании обуславливает необходимость в совершенствовании квалификации сотрудников. Именно поэтому планируется внедрить курсы повышения квалификаций для инструкторов организации.

Инструктора фитнес центра являются профессионалами в своей сфере, курсами повышения квалификаций планируется достичь совершенствование инструкторов в общении с клиентами.

Для того чтобы внедрить курсы повышения квалификаций необходимо провести анализ центров повышения квалификаций персонала. Анализ центров повышения квалификации будет произведен в таблице 15.

Таблица 15 — Анализ центров повышения квалификаций

Критерий оценивания	Наименование центров		
	ГБОУ ВО МО «Академия социального управления»	НЦРДО	Moscow business school
Наименование курсов	Технологии бесконфликтного общения с клиентом	Психология общения с клиентами	Коммуникации с клиентами
Стоимость курсов, руб.	5300	11900	17 900
Формат курсов	Очно-заочная, с применением ДОТ	Дистанционная	Дистанционная
Программа курсов часов	36	32 часа (2 месяца)	18 часов

Рассмотрев ряд центров, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования в сфере коммуникацией с клиентами, были выбраны 3 центра повышения квалификации. В дальнейшем рассмотрим каждый из них.

ГБОУ ВО МО «Академия социального управления» предлагает обучиться технологии бесконфликтного общения с клиентом, данный курс направлен на повышение коммуникативных навыков слушателей, а также развитие стрессоустойчивости. Программа курса рассчитана на 36 часов лекций и общения с преподавателем. Стоимость данного курса является удовлетворительной и составляет 5300 р.

НЦРДО предлагает пройти курс «Психология общения с клиентами», данный тренинг направлен на овладение базовыми коммуникативными навыками для ведения консультативной беседы с клиентом. Программа курса рассчитана на 32 часа, но длительность обучения составляет 2 месяца, при этом стоимость обучения выше, чем у ГБОУ ВО МО «Академия социального управления» и составляет 11900 р.

Moscow business school предлагает курс «Коммуникации с клиентами» по итогу курса слушатели приобретут навыки построения диалога с клиентом. Курс рассчитан на 18 часов, из которых 8 часов проводятся онлайн занятия, а

10 часов проводятся за просмотром видеокурсов, данный формат обучения является нецелесообразным, при этом стоимость курсов выше, чем у конкурентов и составляет 17900 р.

По итогу произведенного анализа был выбран центр повышения квалификации ГБОУ ВО МО «Академия социального управления», в данном центре наиболее оптимально соотношение цены, формата проведения и образовательной программы курса.

Выбрав курс повышения квалификации, перейдем к расчету предполагаемых затрат на обучение инструкторов компании. Расчет будет произведен по формуле 6.

$$C_{oi} = C_k \times K_i \quad (6)$$

где  $C_{oi}$  – стоимость обучения инструкторов, руб.;

$C_k$  – стоимость курса, руб.;

$K_i$  – количество инструкторов, чел.

$$C_{oi} = 5300 \times 17 = 90100 \text{ руб.}$$

Исходя из произведенного расчета на обучение инструкторов необходимо потратить 90100 р. При положительном эффекте от пройденного обучения, в дальнейшем планируется произвести обучение менеджеров компании.

Разработав и рассчитав ряд мероприятий, направленных на совершенствование бренда компании работодателя, перейдем к расчету эффективности разработанных мероприятий.

### 3.2 Расчет эффективности разработанных мероприятий

Эффективность предложенных мероприятий, улучшающих бренд компании, заключается в повышении узнаваемости бренда, увеличении лояльности клиентов и партнеров, расширении рынка сбыта, улучшении репутации компании и росте ее прибыли. Это достигается за счет создания сильного и уникального образа компании, который выделяется на фоне конкурентов и привлекает внимание потребителей.

Расчет эффекта от предложенных мероприятий будет заключаться не только в материальном, но и в моральном эффекте. Рассмотрение эффективности внедряемых мероприятий начнем с рассмотрения эффекта от внедряемых массажных кресел.

Покупка новых массажных кресел принесет не только положительный эффект на удовлетворенность сотрудников, но и позволит увеличить прибыль предприятия. Далее произведем расчет экономического эффекта от покупки массажных кресел, расчет будет представлен в таблице 16.

Таблица 16 — Экономический эффект от внедрения массажных кресел

Показатель	Значение
Стоимость 15 минут массажа, руб.	100
Планируемое количество клиентов в день, чел.	15
Планируемая дневная выручка, руб.	1500
Планируемая выручка в месяц, руб.	$1500 \times 29 = 43500$
Планируемая выручка в год, руб.	$43500 \times 12 = 522000$

Исходя из произведенного расчета выручка от массажных кресел в первый год составит 522000 р.

Проведение бесплатных курсов йоги вне фитнеса центра, как для сотрудников, так и для гостей организации, будет новым event мероприятием организации, направленным как на развитие сотрудников организации, так и на рекламу фитнес центра и привлечение новых клиентов. По итогу данного мероприятия за сезон планируется привлечь 30 новых клиентов. Далее



произведем расчет экономического показателя эффективности предложенного мероприятия, расчет будет представлен в таблице 17.

Таблица 17 — Экономический эффект от проведения бесплатных курсов йоги

Показатель	Значение
Количество привлеченных клиентов, чел.	30
Стоимость абонемента на месяц, руб.	3400
Выручка от продажи абонементов на месяц, руб.	$30 \times 3400 = 102000$

Исходя из произведенного расчета выручка фитнес центра за месяц от привлеченных клиентов составила 102000 р.

По итогу проведение курсов повышения квалификации инструкторов организации, планируется не только совершенствовать коммуникационные навыки инструкторов организации, но и способствовать тем самым удержанию клиентов фитнес центра, а также совершенствовать бренд компании. Итогом проведения данного мероприятия считается удержание 30 привлеченных клиентов организации, которые уже купили один абонемент на месяц, и принимают решение о его продлении. Расчет планируемого экономического эффекта от внедрения данного мероприятия будет произведен в таблице 18.

Таблица 18 — Экономический эффект от проведения курсов повышения квалификаций инструкторов

Показатель	Значение
Количество клиентов, продливших абонемент, чел.	30
Средняя стоимость продленного абонемента, руб.	8400
Выручка от продления абонементов, руб.	$30 \times 8400 = 252000$

Исходя из произведенного расчета выручка компании от удержания клиентов и продления абонементов составит 252000 р., данный показатель является удовлетворительным и полностью покрывает затраты на обучение сотрудников.

В завершении расчета эффективности разработанных мероприятий, произведем расчет суммарного экономического эффекта от их внедрения, для этого рассчитаем суммарные затраты на внедрение предложенных мероприятий. Расчет будет произведен в таблице 19.

Таблица 19 — Суммарные затраты на проведение предложенных мероприятий

Наименование затрат	Значение
Внедрение премии работникам «за стаж работы», руб.	189000
Закупка массажных кресел с купюроприемником, руб.	225000
Затраты на проведение курсов йоги, руб.	39375
Затраты на обучение инструкторов, руб.	90100
Итого	543475

Исходя из произведенного расчета на осуществление всех предложенных мероприятий необходимо потратить 543475 р. На основе данного расчета вычислим суммарный экономический эффект от внедрения данных мероприятий. Расчет будет представлен в таблице 20.

Таблица 20 — Суммарный экономический эффект от внедрения мероприятий

Наименование	Значение
Планируемая выручка от массажных кресел, руб.	522000
Планируемая выручка от продажи абонементов после проведения курсов йоги, руб.	102000
Планируемая выручка от удержания клиентов организации после повышения квалификаций сотрудников, руб.	252000
Итоговая выручка от внедренных мероприятий, руб.	876000
Суммарные затраты на реализацию мероприятий, руб.	543475
Валовая прибыль от внедрения мероприятий, руб.	332525

Исходя из произведенного расчета выручка от реализации данных мероприятий составляет 876000 р., что в разы превышает затраты на их внедрение, валовая прибыль организации за первый год увеличится на 332525 р. Исходя из этого проводимые мероприятия показывают свою экономическую эффективность.

Анализ эффективности мероприятий, направленных на стимулирование сотрудников, а именно: внедрение премии за «стаж работы», проведение утренней зарядки и тренировок по йоге, можно оценить, повторно проведя анкетирование сотрудников. Предполагается увеличение удовлетворенности показателей по всем критериям, повторные результаты опроса сотрудников представлены в таблице 21.

Таблица 21 — Результаты анкетирования сотрудников после внедрения мероприятий

Вопрос	Ответ
	от 1 до 5 (где 1 совершенно неудовлетворен, 5 полностью удовлетворен)
Устраивают ли вас нематериальные методы стимулирования?	4
Устраивают ли вас материальные методы стимулирования?	4
Удовлетворены ли вы частотой и качеством проводимых корпоративных мероприятий?	5
Удовлетворены ли вы условиями работы?	5
Внесите свои предложения	-

Исходя из проведенного опроса виден рост удовлетворения сотрудников методами нематериального стимулирования на 1 балл. Метод материального стимулирования желаемого результата не принес в виду малого размера премии, но в дальнейшем данный вид премии будет расти. Также видно полное удовлетворение частотой и качеством проводимых корпоративных мероприятий, а также полное удовлетворение условиями работы. Для наглядности отразим полученные значения в виде графика и представим его на рисунке 20.

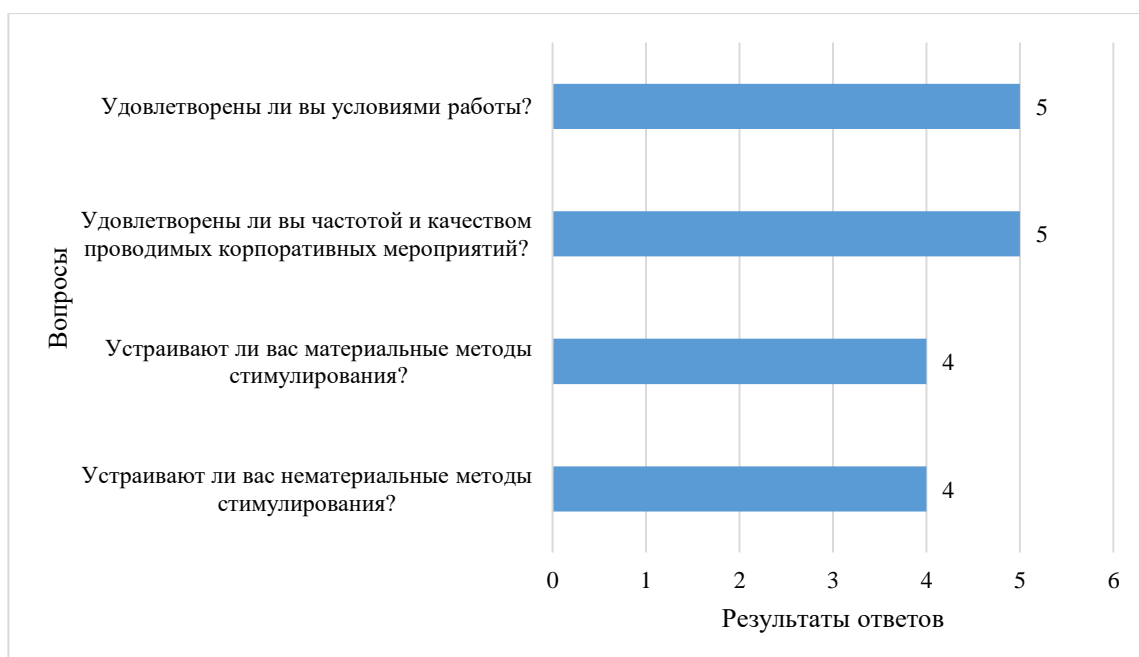


Рисунок 20 — Результаты анкетирования сотрудников после внедрения мероприятий

Исходя из проведенного анализа эффективности предложенных мероприятий, направленных на улучшение бренда компании ООО «ЛИБЕРА» можно с уверенностью сказать об их эффективности. Ряд мероприятий, направленных на материальное и нематериальное стимулирование, позволил увеличить удовлетворенность сотрудников организации, тем самым повысил их лояльность и позитивный настрой к организации, что существенно отразится на HR-бренде компании, а также на основном бренде организации. Кроме того, такие мероприятия как обучение инструкторов организации, и проведение бесплатных курсов йоги позволит не только повысить имидж организации, но и принесет прибыль компании. Внедрение массажных кресел позволит организовать отдых сотрудникам, а также принесет дополнительную выручку компании.

В заключении можно сказать, что эффективность мероприятий, направленных на улучшение бренда компании, играет ключевую роль в успешном развитии бизнеса.

Разработка и реализация стратегии по улучшению бренда требует тщательного анализа рынка, определения целей и задач компании, а также выбора наиболее подходящих инструментов для достижения поставленных целей.

Важными аспектами при этом являются создание уникального и привлекательного образа компании, повышение узнаваемости бренда и лояльности клиентов, расширение рынка сбыта и улучшение репутации компании. Для этого необходимо проводить комплексные мероприятия, включающие разработку и продвижение фирменного стиля, участие в выставках, конференциях и других мероприятиях, а также активное использование маркетинговых и рекламных инструментов.

Таким образом, произведенный расчет эффективности разработанных мероприятий позволяет оценить их результативность и определить, насколько успешно они способствуют достижению целей компании.

## Заключение

Осуществляя выполнение выпускной квалификационной работы, был произведен анализ теоретических аспектов мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя. В ходе проведенного анализа теоретических аспектов было раскрыто понятие и значение бренда компании, а также произведен анализ факторов, влияющих на бренд компании работодателя.

На основе анализа теоретических аспектов данной темы выпускной квалификационной работы был произведен анализ бренда компании ООО «ЛИБЕРА», а также предоставлена организационно-экономическая характеристика исследуемой организации.

Исходя из проведенного анализа бренда организации было выявлено его устойчивое положение, которое зачастую превосходит конкурентов, а проводимые event мероприятия (мероприятие, целью которого является продвижение продукта, услуги или бренда путем личного общения) лишь укрепляют бренд организации. Но внутренний HR-бренд компании нуждается в доработке. Анализ внутреннего HR-бренда организации позволил выделить направления для его совершенствования, на основе выявленных проблем организации были сформированы и разработаны мероприятия, направленные на совершенствование условий труда сотрудников, внедрению новых материальных и нематериальных методов стимулирования работников, а также сформированы дополнительные направления обучения сотрудников.

Недостаток материальных методов стимулирования персонала планируется устранить путем внедрения премии за «стаж работы», а недостаток нематериальных методов стимулирования персонала планируется устранить установкой бесплатных массажных кресел для сотрудников организации, а также проведением корпоративных мероприятий.

Недостаточное количество проведения корпоративных мероприятий компенсируется ежедневным проведением утренней зарядки для сотрудников,

а также проведением бесплатных курсов йоги вне фитнеса центра, как для сотрудников, так и для гостей организации.

Для совершенствования имиджа организации, а также совершенствования деятельности компании в целом планируется осуществить обучение инструкторов организации технологиям бесконфликтного общения с клиентом.

На основе проведенного анализа мероприятий, направленных на развитие бренда ООО «ЛИБЕРА», можно с уверенностью заявить об их эффективности. Благодаря материальному и нематериальному стимулированию, удовлетворенность сотрудников повысилась, что привело к большей лояльности и позитивному отношению к организации. Это оказывает положительное влияние на HR-бренд и основной бренд организации. Кроме того, проведение обучающих курсов для инструкторов и бесплатные занятия йогой могут не только улучшить имидж компании, но и принести доход. Организация отдыха с помощью массажных кресел позволяет сотрудникам расслабиться и также обеспечивает дополнительный доход.

В завершении работы был произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий, только в первый год их внедрения выручка от реализации данных мероприятий составит 876000 р., что в разы превышает затраты на их внедрение, валовая прибыль организации за первый год увеличится на 503381 р.. Исходя из этого проводимые мероприятия показывают свою экономическую эффективность.

В завершении работы хотелось бы подчеркнуть значимость бренда организации в его финансовой деятельности, бренд компании формирует основные представления о продукте организации, также немаловажное влияние на деятельность предприятия оказывает его HR-бренд компании который формируется исключительно сотрудниками организации.

## Список используемой литературы

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под ред. Г.Л. Багиева. 3-е изд. — СПб: Питер, 2005.
2. Библиотека в XXI веке: новые вызовы Материалы XII Международной научно-практической конференции молодых ученых и специалистов Минск, 24–25 февраля 2021 г. С. 51
3. Голубков, Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е.П. Голубков //Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 5.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.).
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 31.01.2016 г.).
6. Домнин, В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н. Домнин. — СПб.: Питер, 2002.
7. Домнин, В.Н. Разработка идентичности брендов на основе семантических исследований потребителей: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.Н. Домнин; Санкт-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. — СПб., 2009. — 24 с.
8. Дэвис, С.М. Управление активами торговой марки: пер. с англ. / С.М. Дэвис. — СПб.: Питер, 2001.
9. Зотов, В.В. Ценность бренда / В.В. Зотов. — М: Маркет ДС Корпорейшн, 2005.
10. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (ред. от 21.07.2014 г.).
11. Кузьменко В. Л., Процко Т. Л., Ю. С. Цветинская Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации г. Гомель, Республика Беларусь 2020 г.
12. Старов, С.А. Развитие понятия «бренд»: методологические аспекты (часть 2) / С.А. Старов // Бренд-менеджмент. — 2008. — № 6 (43).



13. Чернатони Л., МакДональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд. Учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 559 с. - (Серия "Зарубежный учебник")
14. Шмитт, Б. Эмпирический маркетинг: как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией: пер. с англ. / Б. Шмитт. — М.: Фаир-пресс, 2001.
15. Информационный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://фитнес-клуб-тольятти.рф/new>
16. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management. - 1996. - Т. 4. - С. 185-206.
17. Ambler, T. Marketing and financial result: new metrics of corporate wealth: trans. from English / T. Ambler. — М.: Finance and Statistics, 2003
18. Bove, K. Modern advertising / K. Bove, U. Arens. — Togliatti: Dovgan, 1995
19. Boyett, J. Marketing Guru / J. Boyett. — М.: EKSMO, 2004
20. Jacoby, J. Brand Loyalty: Measurement and Management / J. Jacoby, R.W. Chestnut. — N.Y.: Wiley, 1979.
21. Ogilvy, D. Ogilvy about advertising / D. Ogilvy. — Moscow: EKSMO, 2003

## Приложение А

### Организационная структура ООО «ЛИБЕРА»

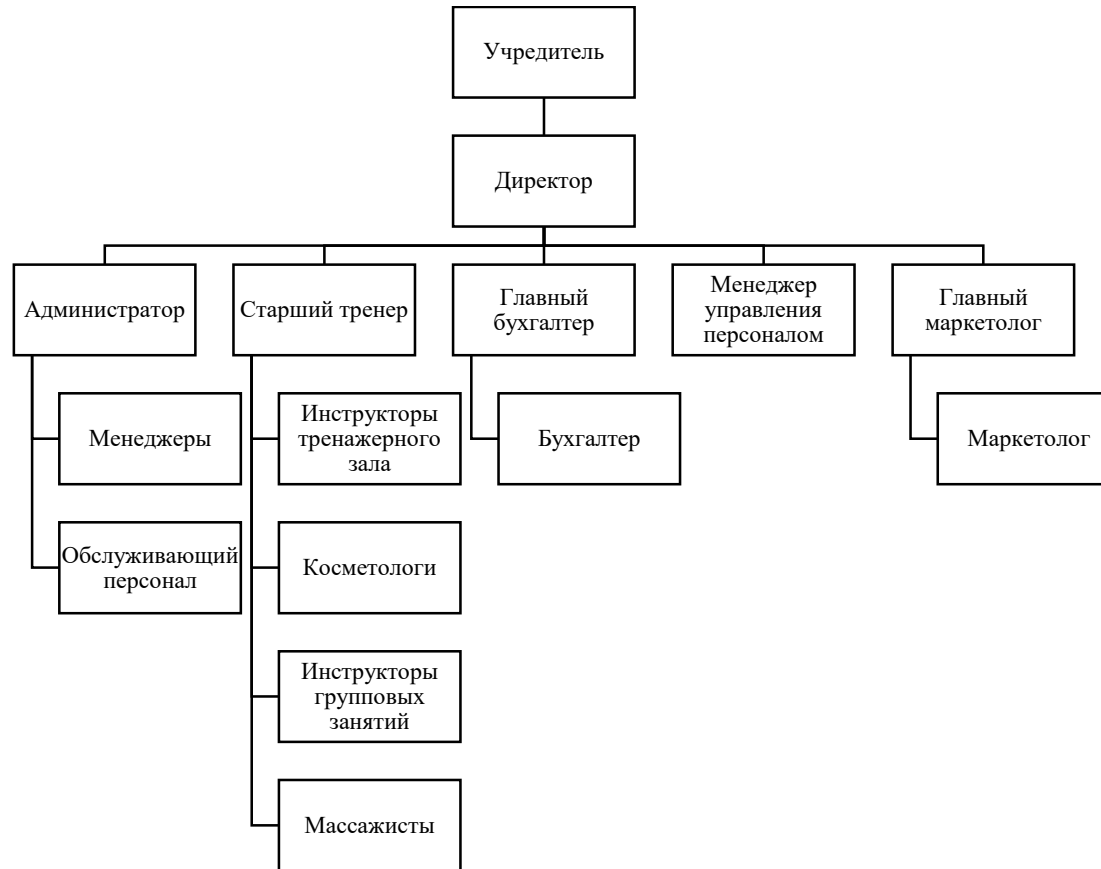


Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «ЛИБЕРА»

Приложение Б

**Финансовая отчетность ООО «ЛИБЕРА» за период 2020-2022 гг.**

Таблица В.1 - Финансовая отчетность ООО «ЛИБЕРА» за период 2020-2022 гг.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	22.05.2023
Номер выгрузки информации	0710096_6321403429_2022_000_20230521_202e07e9-4912-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "Либеря"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 22.05.2023</i>	
ИНН	6321403429
КПП	632101001
Код по ОКПО	21277817
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	56.10
Местонахождение (адрес)	445051, Самарская обл, Тольятти г, Фрунзе ул, д. № 4, кв. 32
Единица измерения	Тыс. руб.

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

ИНН 6321403429  
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 год	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	10 329	10 375	8 038
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 186	2 314	3 661
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	26 362	44 386	11 676
	<b>БАЛАНС</b>	1600	39 877	57 075	23 375
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	4 898	25 152	19 555
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	31 630	30 150	1 577
	Кредиторская задолженность	1520	3 349	1 774	2 243
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	39 877	57 075	23 375

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

## Продолжение приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1

ИНН 6321403429  
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	93 029	77 791
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(110 540)	(72 056)
	Проценты по уплате	2330	(994)	(-)
	Прочие доходы	2340	497	1 932
	Прочие расходы	2350	(1 158)	(1 164)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(1 088)	(906)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>(20 254)</b>	<b>5 597</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

## Приложение В

### Анализ интенсивности обучения персонала

Таблица В.1 - Анализ интенсивности обучения персонала

Тренерский состав	Образование	Личные Достижения	Количество курсов повышения квалификации		
			2020	2021	2022
1	Высшее	Чемпион мира и Европы по пауэрлифтингу и жиму лежа	-	-	-
2	Высшее	Специалист по смешанным единоборствам	-	-	-
3	Высшее	Неоднократная победительница танцевальных фестивалей	1	-	-
4	Высшее	Дипломированный инструктор групповых программ	1	-	-
5	Высшее	Дипломированный тренер по групповым занятиям	-	-	-
6	Высшее	Тренер по фитнесу	3	2	1
7	Высшее	Дипломированный тренер по бодибилдингу и фитнесу	2	1	1
8	Высшее	Дипломированный профессиональный тренер	3	3	-
9	Неполное высшее	Инструктор тренажерного зала	1	-	1
10	Высшее	Сертифицированный дипломированный инструктор	1	-	-
11	Высшее	Дипломированный специалист в области фитнеса и аэробики	-	-	-
12	Высшее	Дипломированный инструктор тренажерного зала	-	-	-
13	Высшее	Выступающая спортсменка член команды по пауэрлифтингу	-	-	-
14	Высшее	КМС по пауэрлифтингу; Чемпион России; Призер городских соревнований.	1	-	-
15	Высшее	Сертифицированный инструктор тренажерного зала	-	-	-
16	Высшее	Мастер спорта по лыжным гонкам	-	-	-
17	Высшее	Сертифицированный тренер по фитнесу	1	2	-
18	Высшее	Мастер спорта по гандболу	-	-	-
19	Высшее	Дипломированный тренер по фитнесу	-	-	3
20	высшее	Дипломированный инструктор групповых программ	-	-	-
21	Высшее	Призер многих соревнований; 1-взрослый по вольной борьбе	-	-	-
22	Высшее	Инструктор тренажерного зала	-	-	-
23	Высшее	Инструктор тренажерного зала	-	-	-
24	Средне-техническое	Сертифицированный массажист	-	1	-
25	Высшее	Инструктор групповых и детских программ	1	-	-
26	Высшее	Тренер, профессиональный инструктор по боксу	-	-	-
27	Высшее	Инструктор тренажерного зала	-	-	-
28	Высшее	Сертифицированный массажист	1	2	-
29	Высшее	Сертифицированный дипломированный инструктор	1	-	-

30	Высшее	Дипломированный специалист в области фитнеса и аэробики	2	-	1
----	--------	---	---	---	---

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

31	Высшее	Дипломированный инструктор тренажерного зала	1	-	-
32	Высшее	Выступающая спортсменка член команды по пауэрлифтингу	-	1	-
33	Высшее	Дипломированный инструктор групповых программ	1	-	-
34	Высшее	Дипломированный тренер по групповым занятиям	-	-	-
35	Высшее	Тренер по фитнесу	4	2	-
36	Высшее	Сертифицированный дипломированный инструктор	1	-	-
37	Высшее	Дипломированный специалист в области фитнеса и аэробики	2	-	1
Итого			28	14	8

## Приложение Г

### Анализ численности клиентов, приходящихся на каждого из тренеров клуба

Таблица Г.1 - Анализ численности клиентов, приходящихся на каждого из тренеров клуба

Тренерский состав	Образование	Личные Достижения	Численность клиентов, приходящихся на одного тренера		
			2020	2021	2022
1	Высшее	Чемпион мира и Европы по пауэрлифтингу и жиму лежа	136	115	97
2	Высшее	Специалист по смешанным единоборствам	64	87	76
3	Высшее	Неоднократная победительница танцевальных фестивалей	34	32	42
4	Высшее	Дипломированный инструктор групповых программ	38	43	46
5	Высшее	Дипломированный тренер по групповым занятиям	26	24	21
6	Высшее	Тренер по фитнесу	46	58	78
7	Высшее	Дипломированный тренер по бодибилдингу и фитнесу	51	62	89
8	Высшее	Дипломированный профессиональный тренер	42	56	69
9	Неполное высшее	Инструктор тренажерного зала	18	16	9
10	Высшее	Сертифицированный дипломированный инструктор	27	24	19
11	Высшее	Дипломированный специалист в области фитнеса и аэробики	32	29	31
12	Высшее	Дипломированный инструктор тренажерного зала	15	13	9
13	Высшее	Выступающая спортсменка член команды по пауэрлифтингу	18	17	14
14	Высшее	КМС по пауэрлифтингу; Чемпион России; Призер городских соревнований.	37	48	42
15	Высшее	Сертифицированный инструктор тренажерного зала	16	17	15
16	Высшее	Мастер спорта по лыжным гонкам	37	34	41
17	Высшее	Сертифицированный тренер по фитнесу	32	47	52
18	Высшее	Мастер спорта по гандболу	25	23	19
19	Высшее	Дипломированный тренер по фитнесу	16	14	8
20	высшее	Дипломированный инструктор групповых программ	32	27	16
21	Высшее	Призер многих соревнований; 1-взрослый по вольной борьбе	47	44	38
22	Высшее	Инструктор тренажерного зала	16	17	15
23	Высшее	Инструктор тренажерного зала	12	7	9
24	Среднее-техническое	Сертифицированный массажист	48	54	67
25	Высшее	Инструктор групповых и детских программ	37	37	32
26	Высшее	Тренер, профессиональный инструктор по боксу	24	26	22
27	Высшее	Инструктор тренажерного зала	19	16	15
28	Высшее	Сертифицированный массажист	52	63	71



29	Высшее	Сертифицированный дипломированный инструктор	27	23	19
----	--------	--	----	----	----

Продолжение приложения Г

Тренерский состав	Образование	Личные Достижения	Численность клиентов, приходящихся на одного тренера		
			2020	2021	2022
30	Высшее	Дипломированный специалист в области фитнеса и аэробики	37	34	38
31	Высшее	Дипломированный инструктор тренажерного зала	16	16	14
32	Высшее	Выступающая спортсменка член команды по пауэрлифтингу	28	26	26
33	Высшее	Дипломированный инструктор групповых программ	23	18	16
34	Высшее	Дипломированный тренер по групповым занятиям	12	8	7
35	Высшее	Тренер по фитнесу	37	48	56
36	Высшее	Сертифицированный дипломированный инструктор	24	21	19
37	Высшее	Дипломированный специалист в области фитнеса и аэробики	27	24	26
Итого			1228	1268	1283

## Приложение Д

### Лист и результаты опроса клиентов

Таблица Д.1 - Лист и результаты опроса клиентов

Вопрос	Оценка
Качество проводимых тренировок	3
Расписание проводимых тренировок	4
Индивидуальный подход	3
Квалификация инструктора	3
Качество общения	3
К тренерам можно обратиться за советом и помощью в трудной ситуации	4
Уважительное отношение со стороны тренера	3
Качество спортивного инвентаря	4
Загруженность зала	4
Предлагаемая тренером программа тренировок эффективна	3