

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент организации
Направленность (профиль) – Управление логистикой организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
– А. Васф Зав. кафедрой
« 10 » 06 А.В. Васильева
2015г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка программы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ»

Исполнитель
студент группы 272-уозб

А.Ю. Шевчугова
(подпись)

А.Ю. Шевчугова

Руководитель
доцент, канд. техн. наук

Л.В. Рыбакова
(подпись)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

Т.А. Мусиенко
(подпись)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А. Васильева

А.В. Васильева

«22» 04

2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Шевчуговой Анастасии Юрьевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка программы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ»

(утверждена приказом от 14.04.2025 № 280уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 10.06.2025 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: результаты исследования системы управления персоналом, материалы учебных пособий и периодических изданий, интернет-ресурсы

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Основные положения системы управления персоналом. Анализ деятельности ООО «АНТ ЯПЫ». Разработка программы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

5. Перечень материалов приложения: Элементы, необходимые для учета при разработке системы мотивации
Управленческие решения в системе персонала
Оценка результативности управления персоналом
Бухгалтерская (финансовая) отчетность
Премирование и депремирование персонала в системе
внутрифирменного контроля

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе: нет

7. Дата выдачи задания: 22.04.2025 г.

Руководитель бакалаврской работы: доцент, канд. техн. наук, Л.В. Рыбакова

(фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание)

Задание принял к исполнению (дата): 22.04.2025 г.

Л.В. Рыбакова

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 92 с., 33 таблиц, 31 рисунков, 50 источников.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ТРУД, ПЕРСОНАЛ, ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, МОТИВАЦИЯ.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что управление персоналом рассматривается как актив компании, ресурс, который должен использоваться так же эффективно, как и любой другой ресурс, чтобы компания могла достичь своих целей.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является ООО «АНТ ЯПЫ» (подразделение в г. Свободном). Основной вид деятельности «АНТ ЯПЫ» - Строительство жилых и нежилых зданий.

Предметом исследования является система управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ».

В первой главе рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. свободный.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проводится анализ внешней, внутренней среды филиала ООО «АНТ ЯПЫ» г. свободный и анализ проблем в системе управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке программы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. свободный.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Основные положения системы управления персоналом	8
1.1 Актуальность вопросов в современной организации в системе управления персоналом	8
1.2 Элементы системы управления персоналом в современной организации	13
1.3 Направления совершенствования системы управления персоналом	19
2 Анализ деятельности ООО «АНТ ЯПЫ»	26
2.1 Краткая характеристика ООО «АНТ ЯПЫ»	26
2.2 Анализ внешней среды	29
2.3 Анализ внутренней среды	38
2.4 Анализ проблем в системе управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный	42
3 Разработка программы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный	50
3.1 Мероприятие 1. Создание корпоративного портала	50
3.2 Мероприятие 2. Внедрение программы повышения профессиональных компетенций	54
3.4 Мероприятие 4. Создание условий для формирования сплочённости коллектива среди специалистов	63
Заключение	74
Библиографический список	78
Приложение Элементы, необходимые для учета при разработке системы мотивации	83
Приложение Управленческие решения в системе персонала	84
Приложение Оценка результативности управления персоналом	85
Приложение Бухгалтерская (финансовая) отчётность	86

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время компании различных сфер деятельности сталкиваются со сложными финансовыми и социально-экономическими условиями, где бремя принятия сложных и непопулярных решений ложится на персонал, эффективность системы управления персоналом, которая полностью зависит от используемых методов и инструментов, а также системы мотивации и уровня квалификации. Масштаб системы управления персоналом определяется размером компании, политикой осуществляемого менеджмента и характером производственной деятельности на предприятии. Отдельные структурные элементы могут являться необязательными для одной фирмы, но необходимыми для другой.

Максимизация эффективности деятельности сотрудников достигается через построение особых организационно-экономических, правовых и социально-психологических взаимоотношений между руководством и подчиненными. Эти взаимодействия основаны на специфических формах, принципах и методах влияния на поведение, активность и мотивацию персонала. Кроме того, важную роль играет создание благоприятной корпоративной культуры, способствующей укреплению доверия и повышению лояльности сотрудников.

Понимание процессов управления кадрами варьируется в широком диапазоне – от статистико-экономического подхода до психологическо-философского осмысления.

Управление персоналом рассматривается как актив компании, ресурс, который должен использоваться так же эффективно, как и любой другой ресурс, чтобы компания могла достичь своих целей. В этом контексте сотрудники рассматриваются как неиспользуемый ресурс.

Существующим в сфере управления кадрами проблемам, как считают специалисты, должно уделяться пристальное внимание.

В связи с этим актуальным является вопрос совершенствования систем управления персоналом.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе

является ООО «АНТ ЯПЫ» (подразделение в г. Свободном). Основной вид деятельности «АНТ ЯПЫ» - Строительство жилых и нежилых зданий.

Предметом исследования является система управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ».

Цель ВКР – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ».

Задачи ВКР:

1. Изучить теоретические основы системы управления персоналом в организации;
2. Провести анализ действующей системы управления персонала ООО «АНТ ЯПЫ»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персонала ООО «АНТ ЯПЫ»;
4. Рассчитать социальную и экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, как Архиповой Н. И., Абдуллаевой, З.М., Белаш В.В., Кибанова А. Я., Ларюшкиной И. С., Пасюты Т.О., Хапанкова А. В., Шапиро С. А., Шатаевой О. В. и др. в вопросах совершенствования механизма и методов управления персоналом в современных рыночных условиях.

Для анализа и обработки материалов в исследовании использованы следующие методы исследования: системный анализ процессов и статистических данных; классификация; структурный анализ; логическое сопоставление и сравнение; аудит и анализ трудовых показателей, а также социологические методы (опрос, анкетирование).

Информационной базой исследования послужили ресурсы Интернет-порталов, устав и внутренняя отчетность ООО «АНТ ЯПЫ».

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению системы управления персоналом, которые могут быть реализованы в системе управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ».

1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Актуальность вопросов в современной организации в системе управления персоналом

Персонал любой организации представляет собой совокупность ее работников, которые осуществляют свою деятельность согласно договору найма, и которые имеют ряд особенностей качественного и профессионального характера.

При проведении исследования природы термина «система управления организацией» так и не было установлено единая точка зрения относительно данного понятия и элементах, на которых основана его структура. Объединяя основные теоретические представления, имеющиеся в области управления персоналом, можно установить отличительные моменты в ходе реализации пояснения природы системы управления персоналом, что представлено в таблице 1¹.

Считается, что самым приближенным к условиям современности является определение, которое было сформировано такими исследователями как В. В. Дорофиенко, Ю. М. Комара, В. И. Токаревой. Это обусловлено тем, что именно методы и процедуры управления представляют собой один из самых результативных инструментариев, позволяющих сформировать всю систему управления персоналом.

Стоит отметить, что одна из ключевых задач предназначена для персонала организации, которая реализуется в ходе осуществления целей стратегического характера, сформированных непосредственно организацией.

Стоит отметить, что степень самоорганизации системы находится в тесной взаимосвязи с рядом условий, которые выдвигаются в ходе осуществления стратегических целей, дающие возможность получить ряд результатов экономического характера, а также со способностью реализовать необходимое решение, связанное с осуществлением задач, направленных на развитие организации.

¹ Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 270 с.

Таблица 1 - Различия в определении сущности системы управления персоналом

Автор	Сущность понятия
1	2
Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели
Дорофиенко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. И.	Методы, процедуры, приёмы влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации
Крамаренко В. И.	Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления.
Борисов А.Б.	Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижения цели предприятия за счет целенаправленной работы с работниками предприятия
Шапиро С. А., Шатаева О. В.	Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом

Любая организация обладает собственной социальной системой, которая подразделяется на подсистемы, именуемы как управляющую и управляемую.

Проведём исследование классификации персонала в соответствии с категориями, а также предпримем попытку сформировать наиболее чёткое понятие персонала и человеческих ресурсов, проанализируем такой термин как трудовой потенциал работника². Персонал представляет собой личный состав любой организации, в структуру которого входят все работники, осуществляющие деятельность в соответствии с договором найма, к их числу следует отнести также совладельцев и собственников.

Ни для кого ни секрет что основное преимущество любого социума заключается в человеческих ресурсах. Такого рода ресурсы будут активно развиваться

² Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. - 216 с.

в присутствии ряда требований, которые оказывают способствующий эффект процессам воспроизводства, развития, применения этого типа ресурсов, однако нужно помнить и брать во внимание интересы всех людей как целого общества, так и каждой его единицы в отдельности.

Трудовой потенциал работника — это ряд качеств человека, которые могут носить как физический, так и духовный характер, а также которые устанавливают рамки его труда, способности к труду в определённых условиях, к достижению ряда результатов, ну и безусловно повышению личностных характеристики на протяжении всего процесса осуществления трудовой деятельности. На число сотрудников организации могут оказывать воздействие суть, масштаб, трудность производственного и управленческого процессов, а также их уровня автоматизирования и механизации, но и безусловно внедрения информационных технологий.

Все сотрудники компании подразделяются на два типа персонала:

- управленческий;
- производственный.

Основным фундаментом для формирования управленческого процесса считаются принципы управления персоналом.

На рисунке 1 представлены самые основные принципы, которые принимают участие в формировании управленческого процесса. Опираясь на один из принципов, который именуется как принцип системности, в деятельности ориентированной на сотрудников управление в организации должно:

- брать во внимание всех сотрудников, осуществляющих деятельность в организации, а не отдельные группы персонала;
- осуществлять решение задач, не которые возникают одномоментно, а проблем, которые регулярно формируются в течении всей трудовой деятельности работника;
- применять разнообразные способы деятельности с персоналом, не решениями, которые приняты случайным образом.

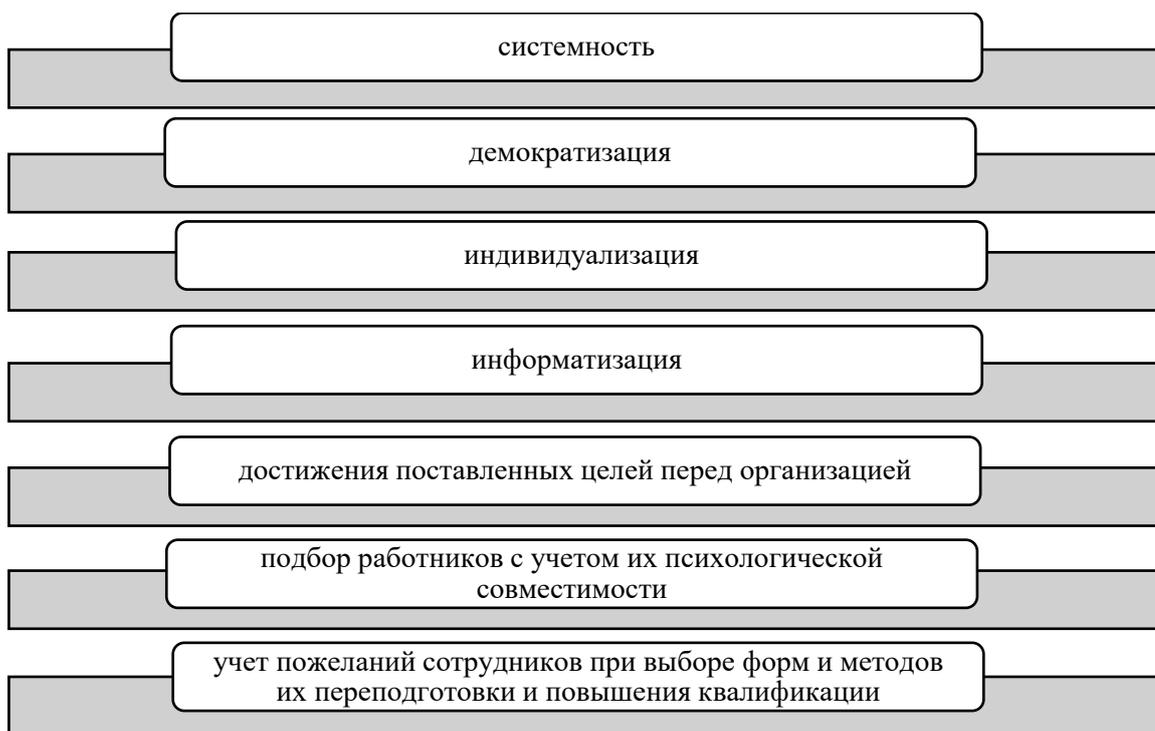


Рисунок 1 – Принципы системы управления персоналом

Рассмотрим основные аспекты принципа демократизации деятельности с сотрудниками, который заключается:

- в использовании наиболее демократических способов осуществления управленческого процесса, а также повышенная демократичность в работе руководителя;

- процессе оценивания индивидуально каждого работника персонала организации, в частности коллектива, в рамках которого, он осуществляет свою трудовую деятельность;

- в регулярном установлении позиции работников в рамках обсуждения основных проблем, возникающих в компании, а также учете указанных позиций при формировании ряда условий, которые ориентированы на поиск решения выявленных проблем;

- в проведении инновационных изменений, при условии, что на это получено согласие от сотрудников организации;

- в увеличении информированности персонала о том, какие результаты были достигнуты, а также о перспективах развития деятельности организации.

Принцип индивидуализации работы с персоналом заключается в:

- процессе планирования карьерного роста каждого работника индивидуально;
- индивидуальном подходе к развитию мотивационной степени трудовой деятельности;
- индивидуальном отборе работников, обращая внимание на личностные качества и характеристики³.

Принцип внедрения информационных технологий в трудовую деятельность работников заключается в применении инновационных разработок, различных устройств вычислительного характера, с целью сбора и обработки информационных сведений для ускоренного принятия необходимых решений. Это имеет возможность реализовать по той причине, что службы кадрового типа максимально оснащены компьютерными приборами, и имеют возможность формировать автоматизированные места для работы сотрудников кадровой службы.

Как правило, все указанные выше принципы должны обязательно быть использованы в практической деятельности со стороны менеджеров. Это обуславливает повышение степени эффективности использования управления персоналом.

Итак, системы управления работниками создаётся на основе элементов, которые тесно связаны между собой:

- подсистемы органов управленческого процесса сотрудниками;
- подсистемы функционального и исполнительского типа;
- подсистемы информационного и коммуникационного обеспечения.

Таким образом, сделаем вывод, что не представляется возможным разделить систему управления сотрудниками и систему управления всей организацией, потому что она подразумевает не только отделы и подразделения, которые осуществляют непосредственно работу с сотрудниками, но также и с руководителями всех уровней организации. Другими словами, система управления сотрудниками играет роль некоторого каркасного и структурного устройства для эффективной системы управления организацией.

³ Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можеева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. - 218 с.

1.2 Элементы системы управления персоналом в современной организации

Управляющий состав представляет собой ключевой компонент системы управления персоналом. Данная система в целом характеризуется специфическим типом взаимодействия между двумя элементами: субъектом и объектом управления. При этом субъект выполняет функцию активного управляющего, а объект занимает позицию управляемого⁴.

Управление персоналом можно рассматривать через призму трёх взаимосвязанных аспектов:

1. Институциональный аспект, раскрывающий, кто именно осуществляет управление и по отношению к кому оно направлено;
2. Функциональный аспект, описывающий процесс управления и способы его воздействия на сотрудников;
3. Инструментальный аспект, определяющий средства и методы, с помощью которых реализуется управленческая деятельность.

Субъект управления формулирует и передаёт управляющие команды с требованиями к действиям объекта, который, учитывая текущие условия, приступает к их выполнению. Такая модель обеспечивает эффективное регулирование деятельности персонала в организации.

Уровни управления	Субъект управления	Направление деятельности
Высший уровень управления	Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и другие	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом, а также утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний уровень управления – функциональный	Службы управления персоналом: отдел кадров, учебный центр, группа психологов и аналогичные	Организация работы с персоналом, разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом
Нижний уровень управления	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом

Рисунок 2 – Уровни системы управления персоналом

⁴ Белаш В.В. Кадровая политика в системе управления персоналом: планирование и развитие. URL: https://donampa.ru/images/2024/doc24/3_24ff.pdf#page=20

В общем понимании элементы системы управления персоналом — это объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления. Управление персоналом как система предполагает наличие ряда элементов, которые неразрывно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии. Если их рассматривать более детально, элементами системы управления персоналом являются методики, позволяющие создать комплексность, оперативность, ритмичность, научность и специализацию всех вариантов руководства⁵.

Необходимо учитывать, методы руководства организацией и коллективом подразделяются. Но применять административные элементы стоит умеренно и только в организациях, где специфика производственной деятельности подразумевает авторитарность руководства.

Система управления персоналом в современной организации включает⁶:

1. Кадровое планирование. Определение количественной и качественной потребности организации в персонале с учётом внутренних и внешних условий.

2. Поиск и отбор кадров. Поиск, привлечение и отбор новых работников в соответствии с установленными требованиями.

3. Адаптация новых работников. Реализация программ, направленных на создание условий для обеспечения мягкого вхождения новых работников в предприятие и максимально быстрого достижения установленных нормативов.

4. Анализ работы и нормирование труда. Определение требований должности и функциональных обязанностей работников в рамках конкретных должностей.

5. Система стимулирования труда. Реализуемый руководством широкий набор средств воздействия на мотивацию работников предприятия, от денежных стимулов до расширения и обогащения труда.

6. Обучение и развитие персонала. Подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональных знаний и развитие навыков работников, с целью повышения их потенциала и увеличения вклада в

⁵Элементы системы управления персоналом и их характеристика. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom>

⁶Элементы системы управления персоналом и их характеристика. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom>

достижение целей предприятия.

7. Оценка работы персонала. Определение уровня рабочих достижений персонала. Сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8. Организация трудовых отношений. Установление и поддержание эффективных коммуникаций между руководством и сотрудниками, а также решение конфликтных ситуаций.

9. Управление карьерой. Планирование продвижения сотрудника к профессиональной цели и последующего осуществления этих планов с помощью различных методов.

На сегодняшний день повсеместно в мире происходят объективные изменения в структуре управления персоналом и структурные элементы меняются (дополняются, обновляются) очень часто.

Это связано со значительными изменениями в технологическом развитии. Информационно-коммуникационная революция, произошедшая в 20 веке, могла изменить экономические условия для всех участников мировой экономики.

Это неизбежно привело к зачастую фундаментальным изменениям в представлениях об успешных бизнес-моделях и подходах к управлению человеческими ресурсами в новых реалиях⁷.

Далее разберёмся в особенностях российской системы управления персоналом:

1) Явный социоцентризм. В новом государстве действует принцип примата общества над личностью. Это характерно и для отношений с персоналом, в которых интересы организационной группы доминируют над подчинённой структурой.

2). Коллективизм Эта характеристика в сочетании с предыдущей в определённой степени соблюдается. В этом смысле сотрудники ожидают определённой поддержки не только от команды, но и от руководителя и организации в целом, в то время как руководитель фокусируется на команде.

Были выявлены явные негативные характеристики системы управления

персоналом в России:

– Недооценивается доминирование горизонтальных связей, строгая иерархия и подчинение горизонтальным связям.

– Авторитарный подход к контролю за поведением сотрудников приводит к игнорированию их мнений и инициатив.

– Руководство игнорирует мнение сотрудников о работе компании или отдела.

Эта особенность создаёт определенные трудности в управлении поведением сотрудников в компаниях.

Во многих случаях сотрудники настолько хорошо знакомы с группой и ее внутренними проблемами, что не принимают участия в их решении.

Нарушаются правила делового этикета и общения между руководством и сотрудниками, с деловыми партнёрами и во время встреч. Кроме того, подчинённые находятся в прямой зависимости от оплаты труда, условий работы, дружбы и подвержены покровительству.

Положительные черты системы управления человеческими ресурсами в организации могут быть следующими:

– креативность менеджеров в процессе решения проблем, возникающих на производстве, творческий подход.

– нестандартное мышление, креативность.

– инновационная деятельность менеджеров, ориентированная на поиск новых путей достижения поставленных целей.

– работа менеджеров направлена на координацию взаимоотношений в коллективе.

– эффективность при выполнении заданий, настойчивость и способность быстро адаптироваться к работе в новой обстановке.

– работники и работодатели хотят постоянно повышать свой профессионализм путём развития навыков.

После тщательного изучения основных особенностей собственной модели системы управления персоналом рекомендуется использовать зарубежный опыт.

Это позволяет сделать сравнительный анализ недостатков моделей управления, используемых в нашей стране, и сформулировать рекомендации по устранению выявленных недостатков.

Зарубежный опыт управления поведением людей в компаниях можно разделить на три модели. Европейский, американский и японский.

Европейская модель характеризуется установлением высоких социальных стандартов для работников, что является целью управленческой деятельности. Эта система означает, что каждый сотрудник в организации имеет чёткую структуру задач и, следовательно, чёткую организацию своей работы.

Кроме того, большое внимание уделяется кадровым вопросам, поскольку дружеские и семейные связи не принимаются во внимание, а сотрудники подбираются на определенные должности на основе их профессиональных навыков.

Сравнительный анализ моделей управления персоналом в России и Европе показывает, что они очень похожи, но в то же время различны. Различия и характеристики этих моделей более чётко указаны в табл. 2.

Таблица 2 - Зарубежные модели системы управления и их особенности

Модели	Описание	Плюсы и минусы
1	2	3
Европейская модель	Европейская модель диагностики управления человеческими ресурсами требует, чтобы все производственные сектора нанимали постоянный персонал с профессиональной и личной квалификацией, которая наилучшим образом отвечает их потребностям в услугах	Это отказ от непрофессионального характера работы. Мы считаем, что данное требование и его выполнение может решить проблемы, которые возникают в России в связи с «особыми» отношениями между работниками и работодателями и могут препятствовать познанию и рабству в этой области.
Японская модель	характеризуется «пожизненным наймом». Поскольку это также культурные особенности, для неё характерен «традиционный семейный» подход к управлению, при котором менеджер играет роль отца семейства (компании). Большое значение придаётся соблюдению и применению философии управления	Преимущество такой структуры в том, что каждый сотрудник может иметь свои собственные идеи и решать новые проблемы. Его преимущество также заключается в горизонтальных, а не вертикальных отношениях и развитии предприятия.

1	2	3
Американская модель	Эта система также специфична тем, что подчёркивает важность личности предпринимателя. Она создаёт широкий разрыв между работниками и руководством и обеспечивает соблюдение этикета и этики в деловых отношениях между руководителями и их подчинёнными.	характеризуется более стандартизированным подходом, поскольку были разработаны различные руководства и инструкции.

Основываясь на этом опыте, Россия считает, что сотрудники должны иметь возможность выражать своё мнение и генерировать идеи. Это повысит эффективность работы компании.

Американский способ управления персоналом полностью противоположен японскому. Она характеризуется отличием от российской модели тем, что делает акцент на индивидуализме.

Решение проблем российской модели управления, т.е. пренебрежение правилами бизнеса и этикета, необходимо черпать вдохновение из опыта американских менеджеров, поскольку стандарты имеют смысл в деловой среде.

Сравнительный анализ российской модели управления человеческими ресурсами с европейской, японской и американской моделями выявляет как положительные, так и отрицательные черты всех этих систем.

Следует отметить, что как зарубежные, так и российские исследования показали, что инновационно-ориентированные предприятия применяют управление человеческими ресурсами, руководствуясь элементами, представленными на рис. приложения А.

Из вышеупомянутых характеристик управления персоналом можно сделать вывод о важной роли сотрудников в инновациях в области управления персоналом. Индивидуальное внимание к каждому сотруднику стало важной тенденцией в управлении персоналом. Учитываются их специфические особенности, и внедрение каждой инновации напрямую связано с внедрением человеческих ресурсов. Инновации также могут восприниматься сотрудниками как не-

удача или сопротивление. Поэтому, по мнению многих авторов, необходимо подготовить рабочую силу к внедрению.

Эти области могут быть отражены в управленческих решениях, перечисленных в приложении Б.

Она считается эффективной, если система управления человеческими ресурсами компании конкурентоспособна с точки зрения производимой продукции, самой компании и ее персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что структурные элементы и модели системы управления персоналом на данный момент достаточно разнообразные. Однако большое разнообразие систем управления кадрами поднимает вопрос о том, какая система является эффективной. На данный момент существует три различных подхода к научной концепции.

1.3 Направления совершенствования системы управления персоналом

Для каждой компании характерна собственная организованная система управления кадрами. Несмотря на то, что профиль, организационная структура предприятия может совпадать, одинаковых сотрудников, которые одинаково реализуют данные цели, у них быть не может. Все результаты, все составляющие конкурентоспособности предопределяются человеческими ресурсами компании, их характеристикой и мерой применения возможностей каждого в отдельности⁷.

В связи с этим построение методологического анализа эффективности управления персоналом целесообразно с применением принципа от общего к частному. Так, диагностика эффективности работы системы позволяет определить направления для анализа, следовательно, выявить функциональные сферы, проведение анализа причины возникновения плохой динамики результатов в этой сфере – проанализировать частные показатели, которые влияют на критерии конкурентоспособности на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест.

Персонал — это высококвалифицированный, заинтересованный и профессионально управляемый работник, представляющий собой важное конкурентное

⁷ Белаш В.В. Кадровая политика в системе управления персоналом: планирование и развитие. URL: https://donampa.ru/images/2024/doc24/3_24ff.pdf#page=20

преимущество для бизнеса в эпоху высокотехнологичного экономического роста и постепенного обесценивания профессиональных знаний и навыков.

В коллективе создаётся особая атмосфера, способствующая постоянному совершенствованию бизнес-процессов и продукции. Это способствует созданию долгосрочного и устойчивого конкурентного преимущества для компании.

Для того, чтобы разработать направления развития системы управления персоналом важно, чтобы руководство могло сосредоточиться на развитии человеческих ресурсов и выделении необходимых средств. Направления по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами должно искать новые концепции, соответствующие долгосрочным стратегиям роста, уходя от минимальных инвестиций в человека, которые сосредоточены только на поддержании производства и условий труда.

На основе анализа научных статей постараемся определить некоторые условия, характеризующие наличие в компании соответствующей системы управления человеческими ресурсами, рисунок в Приложении 3.

Качество системы управления персоналом непосредственно влияет на эффективность деятельности любой компании. С постоянным развитием рыночных условий в нашей стране появляется новый подход к управлению человеческими ресурсами. Люди, работающие в компании, считаются самым ценным ресурсом, и одной из важнейших предпосылок успеха в бизнесе является создание компетентной рабочей силы.

Проблемам эффективности системы управления персоналом, формам и методам оценки организационных систем и практическому применению их теоретических положений посвящены работы: И. Ансофф, В. Ф. Егорова, Т. Ю. Базаровой, А. М. Колот, А. Я. Кибановой, М. Х. Мескона, Е. В. Масловой, Ф. Хедоури, Ю. А. Ципкиной, Г. В. Щокиной и др.

Разработка и внедрение эффективных методик совершенствования системы управления персоналом, направленных на оптимальное согласование интересов и потребностей сотрудников с приоритетными стратегическими задачами организации, занимает центральное место в деятельности кадровых служб и руководящего звена предприятия. Среди наиболее востребованных

инструментов выделяются следующие направления⁸:

1. Оптимизация процедуры отбора и найма сотрудников. В рамках данного направления предусматриваются изменения критериев отбора кандидатов и совершенствование применяемых методов (например, собеседования и тестирования). Несмотря на устоявшиеся традиции, когда приём на работу осуществляется по знакомству или ориентируется исключительно на наличие диплома с отличием, подобный подход не всегда обеспечивает подбор квалифицированных и мотивированных специалистов. Нередко выпускник с высоким баллом в учёбе демонстрирует низкую профессиональную эффективность, а «свои» сотрудники, принятые вне объективных процедур, зачастую проявляют меньшую инициативу и заинтересованность в качественном исполнении обязанностей.

2. Организация систематического обучения и повышения квалификации персонала, включая переподготовку и освоение смежных специальностей. Образовательные мероприятия способствуют не только повышению профессиональных компетенций и освоению инновационных технологий и оборудования, но и комплексному развитию сотрудников, укреплению их самооценки и мотивации к достижению высоких трудовых результатов.

3. Формирование условий для карьерного продвижения сотрудников. Обеспечение прозрачных перспектив роста способствует созданию устойчивого управленческого резерва и улучшению психологической атмосферы в коллективе. Мотивированность на достижение более высокой должности активизирует чувство ответственности и принадлежности к команде. Наличие чётких карьерных ориентиров помогает эффективно справляться с производственными задачами даже в условиях экономической нестабильности и кризисных ситуаций.

4. Разработка мероприятий, направленных на сокращение текучести кадров. Среди таких мер — внедрение систем премирования за продолжительный

⁸ Хапанков, А. В. Совершенствование системы управления персоналом = Improving the personnel management system / А. В. Хапанков, С. В. Глубокий // Инженерная экономика [Электронный ресурс] : сборник материалов 80-й студенческой научно-технической конференции и 22-й Международной научно-технической конференции секция «Инженерная экономика», 23-25 апреля 2024 / Белорусский национальный технический университет, Машиностроительный факультет ; редкол.: Т. А. Сахнович (пред. редкол.) [и др.] ; сост.: О. А. Лавренова, Т. И. Серченя. – Минск : БНТУ, 2024. – С. 407-413.

стаж работы на предприятии, что способствует удержанию ценных сотрудников и формированию корпоративной лояльности.

5. Внедрение и поддержание корпоративной культуры, а также системы организационных ценностей, формирующих единые нормы и стандарты поведения.

6. Создание гибкой и многоуровневой мотивационной программы. Важным элементом является построение системы материального стимулирования, которая включает основную заработную плату, премиальные выплаты, проценты от объёмов продаж и бонусы за достигнутые результаты. Наряду с этим эффективны нематериальные формы поощрения — публичные благодарности, символические награды, «доска почёта», звание «лучший специалист месяца», обеспечивающие высокий уровень вовлечённости при минимальных затратах.

Выбор и применение данных методов напрямую зависит от особенностей учётных, аналитических и контрольных процессов внутри организации. Анализ свидетельствует о том, что предприятия с развитой системой организационных управленческих механизмов, стандартизированными процедурами и строгой трудовой дисциплиной значительно уменьшают потребность в директивных мерах воздействия.

Ключевым индикатором эффективности системы управления персоналом выступает уровень производительности труда. Управление данным показателем охватывает оценку, планирование и мониторинг результатов деятельности сотрудников, а также разработку мероприятий, направленных на повышение их производительной активности, что обеспечивает общую эффективность работы организации.

Основополагающие принципы управления производительностью труда охватывают следующие ключевые аспекты⁹:

– Формулирование чётких целей и требований. Эффективное управление производительностью предполагает чёткое определение ожидаемых результатов и параметров деятельности сотрудников, что обеспечивает единство понимания

⁹ Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. - 171 с.

задач и направленности усилий.

– Проведение оценки производительности. Этот этап включает систематический анализ фактических результатов работы персонала в сравнении с установленными стандартами, что позволяет выявлять отклонения и зоны для улучшения.

– Обеспечение обратной связи и поддержки. Важнейшим элементом управления является своевременное информирование работников о результатах их деятельности, а также предоставление необходимых ресурсов и условий, способствующих достижению поставленных целей.

– Инициирование развития производительности. Включает планирование и реализацию мероприятий, направленных на повышение эффективности труда посредством совершенствования навыков и оптимизации рабочих процессов.

– Мотивация и стимулирование. Для активизации сотрудников на достижение высоких показателей используются разнообразные мотивационные инструменты, способствующие усилению заинтересованности и вовлечённости.

Развитие персонала выступает неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами, ориентированной на повышение профессиональной компетентности и квалификации сотрудников. Данный процесс обеспечивает формирование кадрового потенциала, необходимого для выполнения стратегических задач организации, а также способствует росту уровня удовлетворённости и мотивации коллектива.

Ключевые положения в области развития персонала заключаются в следующем:

1. Выявление потребностей в профессиональном развитии. Успешная реализация программ развития требует предварительного анализа и определения индивидуальных и групповых запросов на обучение и повышение квалификации.

2. Планирование и реализация образовательных программ. Процесс предусматривает разработку и внедрение комплексных курсов и мероприятий, адаптированных под выявленные потребности и стратегические цели организации.

3. Контроль и оценка эффективности обучения. Оценка результатов образовательных инициатив проводится в рамках сопоставления достигнутых изменений с изначально поставленными задачами и нормативными требованиями.

4. Поддержка инициативы к саморазвитию. Формирование условий и мотивационных механизмов, побуждающих сотрудников самостоятельно повышать профессиональный уровень и расширять компетенции.

5. Повышение уровня удовлетворённости и мотивации. Развитие персонала способствует укреплению положительного отношения к работе, что отражается на производительности и общем качестве трудовой деятельности коллектива.

Методология оценки эффективности разработанных направлений в совершенствовании системы управления персоналом основана на выборе критериев эффективности организационной, экономической и социальной подсистем комплекса управления человеческими ресурсами¹⁰.

Задача оценки эффективности управления человеческими ресурсами в компании состоит в установлении показателей, представленных на рис. 3.

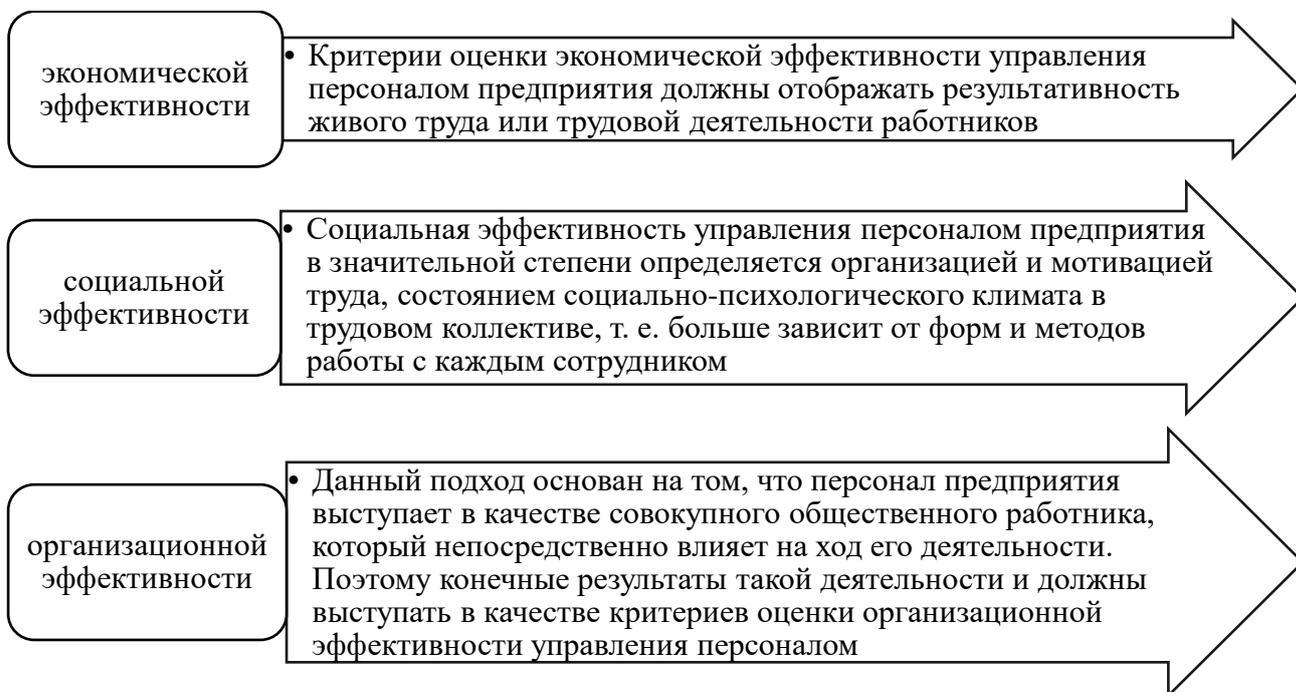


Рисунок 3 - Подходы оценки эффективности системы управления

¹⁰ Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2022. — 329 с.

Для того чтобы оценить эффективность управления человеческими ресурсами, в настоящее время необходимо использовать все научные методы, обобщая и комбинируя их. Для большинства компаний характерно игнорировать системы управления или использовать для оценки эффективности только специально разработанные для этого показатели (текучесть кадров, уровень заработной платы и т.д.)¹¹.

Выводы по 1 главе:

1. В строительной компании используется сложный метод управления персоналом, включающий в себя множество важных компонентов. Отмечено то, что в систему управления персоналом входят ряд ключевых элементов, которые были использованы для изучения системы управления ООО.

2. Необходимость изучения системы управления персоналом заключается в том, чтобы в дальнейшем появилась возможность влиять на мотивацию персонала для повышения его производительности. Данные основы помогают организациям эффективно управлять своими человеческими ресурсами.

¹¹ Золотов, А. В. Производительность труда, трудоемкость и экономия труда в условиях цифровизации экономики / А. В. Золотов // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. - 2023. - № 8. - С. 254-256.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АНТ ЯПЫ»

2.1 Краткая характеристика ООО «АНТ ЯПЫ»

ООО «АНТ ЯПЫ» – это действующая организация, зарегистрированная 5 апреля 2005 года. У компании присвоен ОГРН 1057746585918, а также ИНН 7709602209 и КПП 773001001. Её основной вид деятельности: строительство жилых и нежилых зданий.

Миссия компании заключается в предоставлении клиентам и партнёрам услуг и эффективных решений задач с лучшим соотношением инвестиций и качества. Стратегия ООО «АНТ ЯПЫ» нацелена на достижение успеха и становление ведущей мировой строительной и девелоперской компанией, основываясь на многолетнем опыте, трудолюбии и вдумчивом подходе к ведению бизнеса.

Деятельность компании заключается в создании уникальных объектов современной архитектуры, которые будут представлять собой не просто проекты, а произведения искусства, сохраняющие свою актуальность на протяжении длительного времени.

На рисунке 4 представлена организационная структура компании.

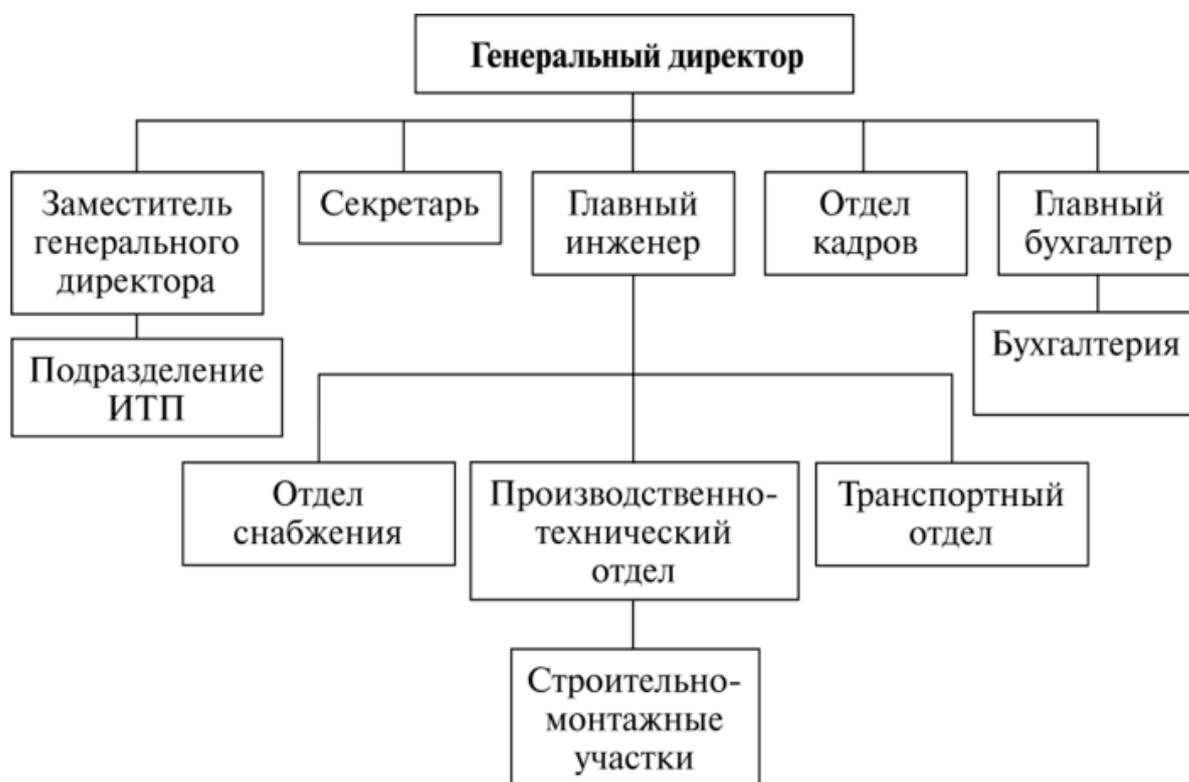


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «АНТ ЯПЫ»

Линейная организационная структура — это классическая и наиболее простая форма организации, где власть и ответственность передаются по прямой линии от верхнего уровня управления к нижнему. В этой структуре каждый отдел подчиняется только одному непосредственному руководителю, а также имеет свою собственную сферу контроля и ответственности.

Компания ООО «АНТ ЯПЫ» имеет несколько центральных офисов, расположенных в различных странах мира. Эти офисы служат важными центрами управления и координации деятельности компании в соответствующих регионах. В Турции, где базируется головной офис компании, расположен один из таких центральных офисов. Офисы также присутствуют в странах, таких как Англия, Россия и Соединённые Штаты Америки. Распределение офисов по различным странам позволяет «АНТ ЯПЫ» эффективно управлять своими международными проектами, поддерживать связь с клиентами и партнёрами в разных регионах и адаптироваться к местным особенностям и требованиям рынка.

Цели компании включают в себя качественное выполнение строительных проектов в срок, установление долгосрочных доверительных отношений с партнёрами, обеспечение благополучия клиентов, сотрудников и поставщиков, а также заботу об окружающей среде.

Компания представляет собой комплекс организаций, деятельность которых охватывает различные сегменты строительной индустрии и недвижимости. В его состав входят несколько ключевых компаний, каждая из которых специализируется на определённых направлениях и предоставляет свои уникальные услуги.

Ant Yapı — это основная компания холдинга, которая с 1991 года занимается строительством и подрядом, возводя жилые объекты, объекты отдыха и развлечений, а также социально-значимую инфраструктуру, такую как образовательные школы и больницы. Центральные офисы компании находятся в Стамбуле и Москве, что свидетельствует о международной деятельности холдинга.

Ant Development является международной девелоперской компанией полного цикла, которая внедряется на московский рынок недвижимости с целью создания передовой жилой экосистемы премиального уровня. Каждый проект

Ant Development отличается не только функциональностью, но и прогрессивной эстетикой и исключительным изяществом.

Stellar Construction представляет собой современного и динамичного строительного подрядчика, специализирующегося в области тяжёлого промышленного строительства. Компания фокусируется на выполнении проектов по строительству, модернизации и реконструкции промышленных объектов для различных отраслей, таких как нефтегазовая, энергетическая, горнометаллургическая, цементная и обрабатывающая промышленность. Благодаря высокому уровню квалификации и опыту своих специалистов, Stellar Construction способна эффективно решать задачи любой сложности и обеспечивать высокие стандарты качества. Компания использует передовые технологии и современные материалы, что позволяет снижать сроки выполнения проектов и оптимизировать затраты. Клиенты ценят Stellar Construction за надёжность, ответственное отношение к работе и индивидуальный подход к каждому проекту.

ANT TEQ — это компания, предоставляющая полный комплекс услуг по строительству жилой и коммерческой недвижимости, начиная от разработки проекта и заканчивая отделочными работами «под ключ». Благодаря эффективному стоимостному инжинирингу и оптимизации бюджета ANT TEQ способен превратить любую идею в максимально прибыльную инвестиционную программу.

Предприятие имеет представительство в г. Свободный (Амурская область), где располагается один из отделов международных грузоперевозок, включая обширный автопарк.



Рисунок 5 – Система управления ООО

Далее проанализируем основные показатели деятельности компании.

2.2 Анализ внешней среды

В соответствии с данными Федеральной службы государственной статистики, объём строительных работ, реализованных на территории Российской Федерации в первом квартале 2024 года, составил 2,58 трлн руб. (без учёта новых субъектов, по которым отраслевые показатели статистики отсутствуют). В сопоставимых ценах наблюдался рост на 3,5 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Такая динамика свидетельствует о замедлении темпов развития строительной отрасли: в январе и феврале 2024 года темпы прироста составляли 3,9 % и 4,5 % соответственно (год к году). Для сопоставления, итоговый прирост по отрасли за 2023 год достигал 7,9 %, а в первом квартале 2023-го — 10 %. В текущих ценах активность строительного сектора увеличилась на 11,8 % за указанный период¹².

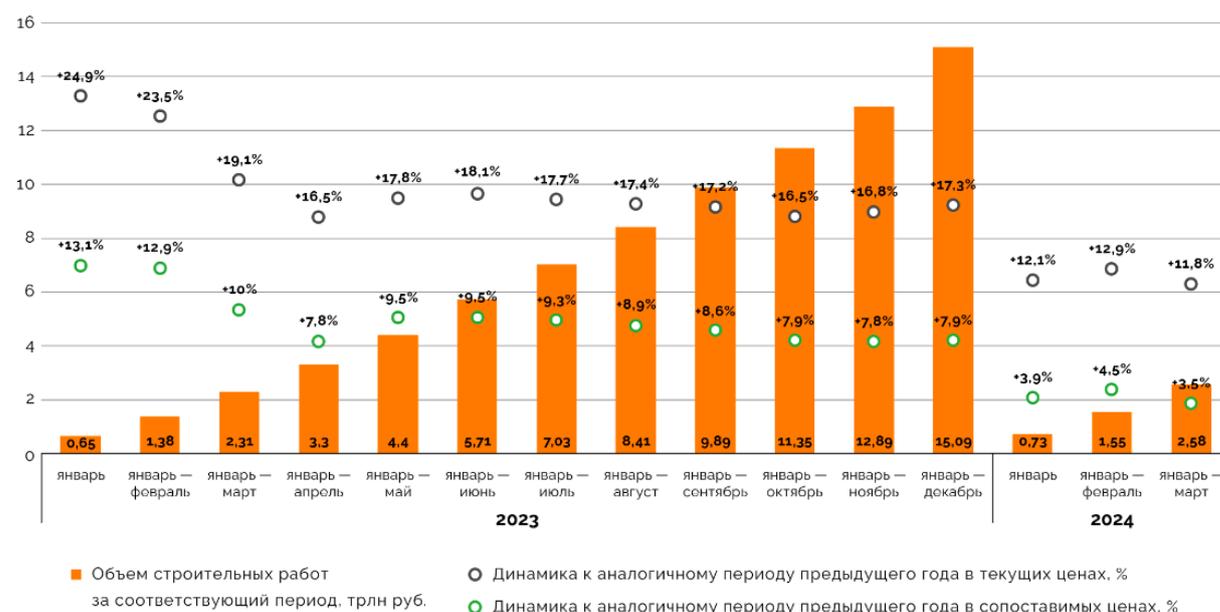
Основным фактором, обусловившим замедление роста, выступает завершение масштабных инфраструктурных проектов, а также пониженная активность региональных и муниципальных органов власти в ожидании новых стратегических указаний федерального центра. Дополнительным препятствием стала инвестиционная пауза, вызванная высоким уровнем ключевой ставки, которая прежде всего повлияла на финансирование инфраструктурных и промышленных объектов.

Наибольшие темпы увеличения объёмов строительных работ в первом квартале 2024 года были зафиксированы в Сибирском федеральном округе, где рост составил 14,5 % в сопоставимых ценах, доведя показатели до 319,9 млрд руб. В то же время по итогам 2023 года именно в данном округе наблюдалось снижение объёмов строительства на 6,8 %, в то время как остальные федеральные округа продемонстрировали рост. В первые три месяца 2024 года восстановление строительной активности отмечено в семи из десяти регионов СФО, за исключением Иркутской и Кемеровской областей, а также Алтайского края, где спад продолжался.

¹² Строительство в российских регионах: итоги первого квартала 2024 года. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/i58k2hd>

Данные являются оперативными и впоследствии могут быть уточнены.

трлн руб.



Источник: данные Росстата, расчеты и анализ Sherpa Group

Рисунок 6 - Динамика объёма строительных работ в 2023–2024 годах в текущих и сопоставимых ценах¹³

Данные являются оперативными и впоследствии могут быть уточнены.

млрд руб.



Рисунок 7 – Распределение и динамика объемов строительства по федеральным округам в первом квартале 2024 г.¹⁵

¹³ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

В первом квартале 2024 года темпы роста объёма строительной деятельности превысили среднероссийские показатели в нескольких федеральных округах. Так, Дальневосточный федеральный округ увеличил объёмы на 9,4 %, достигнув 238,4 млрд руб., Уральский — на 7 %, до 417,4 млрд руб., а Приволжский — на 6,8 %, составив 407,9 млрд руб. Предполагается, что данные тенденции сохранятся и в ближайшие три месяца.

В то же время наиболее заметное сокращение строительного производства наблюдалось в Северо-Кавказском и Южном федеральных округах, где объёмы уменьшились на 13,4 % (до 91,2 млрд руб.) и 14,7 % (до 180,8 млрд руб.) соответственно. Годом ранее эти регионы демонстрировали лидирующие позиции по динамике роста в строительной сфере, поэтому нынешнее снижение можно расценивать как коррекцию предыдущих показателей.

Наибольшее падение — 56 % — зафиксировано в Крыму. Значительные уменьшения объёмов (в диапазоне от 32 до 42 %) также отмечены в Адыгее, Ростовской и Волгоградской областях.

В течение ближайших одного-двух кварталов ожидается сохранение текущих трендов, при этом ключевыми факторами, способными повлиять на изменения ситуации, выступают степень смягчения денежно-кредитной политики и формирование новых государственных стратегий на среднесрочную перспективу. Кроме того, значительное влияние могут оказать колебания на международных рынках и внутренние экономические показатели.

Для всестороннего изучения внешних условий функционирования предприятия целесообразно разграничить внешнюю среду на макро- и микросреду. Анализ макросреды целесообразно выполнить с использованием PEST-методики (таблица 3).

Для составления таблицы 3 применяется метод экспертной оценки, где каждому фактору присваиваются баллы по двум критериям: влияние на организацию (3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния) и направленность влияния (+1 - позитивная, -1 - негативная).

После оценки рассчитывается интегральный показатель, который позволяет определить значимость каждого фактора для организации.

Таблица 3 - PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Факторы среды	Оценки		
	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка
Политические (P)			
Политическая ситуация	2	-1	-2
Поправки в законодательстве	1	-1	-1
Влияние государства на сектор	2	1	2
Уровень развития правового регулирования экономики	1	-1	-1
Налоговая система	2	-1	-2
Итого			-4
Экономика (E)			
Общая характеристика экономической ситуации	3	-1	-3
Курс национальной валюты	1	-1	-1
Темпы инфляции	2	-1	-2
Инвестиционная среда в секторе	2	+1	2
Итого			-4
Социум (S)			
Демографические изменения	2	+1	2
Уровень безработицы	2	-1	-2
Отношение к труду и отдыху	2	+1	2
Социальная мобильность	1	+1	1
Потребительская активность	3	+1	3
Итого			6
Технология (T)			
Развитие производственных технологий	3	+1	3
Развитие каналов, таких как Интернет.	2	+1	2
Степень автоматизации производства	2	+1	2
Новые продукты (степень сложности, уровень освоения новых технологий).	3	+1	3
Итого			10

Основное внимание уделяется не только силе воздействия, но и его положительной или отрицательной стороне.

Этот показатель определяется путём умножения оценки каждого фактора воздействия на оценку области воздействия, вычисления суммы общих оценок и деления суммы общих оценок каждого фактора на количество факторов для вычисления среднего показателя по сектору.

Оценка эффективности компании ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный ниже среднего (0,44) из-за высокого уровня угроз внешней среды. Социальные факторы и технологии оказывают наибольшее влияние.

Правовая среда жёстко регулирует деятельность предприятий.

Социальные условия существенно влияют на успех компании, поскольку доходы населения влияют на их покупательную способность.

Технические условия влияют на способность компаний быстро управлять ассортиментом строительных работ.

На результаты деятельности ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный оказывают воздействие экономические условия (налоги, кредиты). Величина ставки рефинансирования представляет собой весомую величину, которая отрицательно сказывается на показателях компании ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный, поскольку влияет на ее способность брать и погашать кредиты.

При анализе внешней среды компания ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный выявила значительные возможности для успешного развития. Высокий спрос на продукцию и отсутствие заменителей в отрасли создают благоприятные условия для бизнеса. Низкая зависимость от поставщиков также играет важную роль в успехе компании. Однако существует неопределённость в законодательстве и экономические факторы, такие как инфляция и налоговая нагрузка, могут стать препятствием для развития. Важно учитывать окружающую среду и ее влияние на деятельность компании.

Для профилактики угроз и минимизации их влияния необходимо классифицировать опасности по присвоенным оценкам, что позволит выявить приоритетные сферы деятельности.

Анализ микроокружения с помощью модели 5 сил М. Портера (табл.4).
Таблица 4 - Результаты анализа в сводном виде и разработка направлений улучшения деятельности ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Значение	Описание	Направления работ
1	2	3
Высокий	Альтернативные услуги с высоким риском	1. Целесообразно выстраивать стратегию, ориентированную на целевые ниши с высокой чувствительностью к качеству и ассортиментному разнообразию. 2. Ключевым направлением для формирования долгосрочного доверия со стороны клиентов и партнёров выступает обеспечение надёжности производственных процессов. 3. Для оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры
Средний	Рынок, на котором работает компания, является высококонкурентным и перспективным. Строительные услуги разных компаний невозможно полностью сравнить. Рост цен ограничен.	

1	2	3
Высокий	Риск появления нового участника высок. Низкие барьеры для входа и небольшие первоначальные инвестиции означают, что постоянно создаются новые компании.	необходимо выстроить систему постоянного анализа действий действующих и потенциальных конкурентов. 4. Маркетинговая политика должна быть ориентирована на снижение зависимости от демпинговых практик.
Высокий	Высокий риск клиентского портфеля (если ключевые клиенты уходят, продажи значительно падают). Наличие низкокачественной, но дешёвой продукции. Недовольство существующими стандартами труда в некоторых отраслях.	5. Рекомендуется внедрение финансовых инструментов, таких как использование экскроу-счетов, что позволит минимизировать риски в расчётных операциях и повысить прозрачность контрактных обязательств.
Низкий	Стабильность источников поставок.	6. Разработка и реализация программ лояльности, стимулирующих механизмов привлечения новых заказчиков и персонализированных условий обслуживания являются перспективными мерами по расширению клиентской базы.

Для того, чтобы определить стратегическое направление развития, проведём анализ 5 конкурентных сил модели Майкла Портера для ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный по следующим угрозам:

1. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции
2. Рыночная власть покупателей
3. Рыночная власть поставщиков
4. Появление товаров-заменителей (субституттов)
5. Выход на рынок новых поставщиков.

На основании проведённого анализа можно констатировать, что деятельность ООО «АНТ ЯПЫ» (филиал г. Свободный) демонстрирует признаки устойчивости и сбалансированности в текущих рыночных условиях. Характер функционирования предприятия в наибольшей степени коррелирует с моделью стратегии стабильности, которая представляет собой одну из трех базовых альтернатив наряду с курсом на рост и сокращение.

Сформированный управленческий подход предполагает сохранение достигнутых позиций, сосредоточение усилий на совершенствовании внутренних процессов и удержании операционной эффективности. Подобная стратегия в

текущей ситуации позволяет рационализировать расход ресурсов, снизить транзакционные издержки и обеспечить положительную динамику в части финансово-экономических показателей.

Вместе с тем необходимо учитывать структурные особенности сектора, в котором действует организация. Относительно низкий уровень барьеров для входа новых участников на рынок формирует потенциальные риски усиления конкуренции.

В данной связи актуализируется задача разработки инструментов, направленных на долгосрочное закрепление конкурентных преимуществ.

Для сохранения и укрепления рыночных позиций целесообразно инициировать мероприятия, направленные на повышение ценности предложения для потребителей, внедрение механизмов внутреннего качества, развитие системы клиентского сервиса, а также интеграцию цифровых решений в производственно-управленческие процессы

Далее проведём анализ системы маркетинга (анализ модели 4P: Product – продукт. Price – цена. Place – место. Promotion – продвижение).

ООО «АНТ ЯПЫ» предлагает широкий спектр услуг:

- строительство домов и коттеджей;
- строительство нежилых помещений;
- строительство домов, бань, саун;
- кладка кирпича;
- укладка блоков;
- кровельные работы;
- отделка помещений;
- проводка электричества;
- ремонт помещений;
- монтаж и демонтаж;
- общественные работы;
- уборка помещений;
- составление проектов на строительство домов.

Преимущества услуг ООО «АНТ ЯПЫ»:

- гарантия высокого профессионализма и качества;
- новейшее диагностическое оборудование;
- более 2500 самых современных услуг и методик;
- высококвалифицированные штатные специалисты;
- собственная выездная служба с узкими специалистами и проч.

Филиалов ООО «АНТ ЯПЫ» не имеет. Приёмка заказов осуществляется в центральном офисе или через электронную почту.

Ценообразование в ООО «АНТ ЯПЫ» достаточно дорогое, как и во всех подобных организациях.

Основные виды работ по ремонту и отделке	
Грунтовка стен, м ²	от 30р.
Шпаклёвка и шлифовка стен, м ²	от 200р.
Выравнивание стен под правило, м ²	от 320р.
Поклейка обоев на стены, м ²	от 220р.
Покраска стен валиком, м ²	от 150р.
Укладка плитки на стену, м ²	от 650р.
Монтаж потолка из гипсокартона, м ²	от 440р.
Установка натяжных потолков, м ²	от 400р.
Выравнивание пола и заделка трещин, м ²	от 140р.
Заливка наливного пола, м ²	от 270р.
Укладка ламината, м ²	от 250р.
Укладка плитки на пол, м ²	от 600р.

Рисунок 8 – Стоимость работ

Однако в организации имеются акции, которые можно найти на сайте.

Существующие каналы сбыта ООО «АНТ ЯПЫ»:

- прямой – ООО «АНТ ЯПЫ» непосредственно продаёт свои продукты потребителю (через сайт, по телефону);
- косвенный – практически не развит.

Реклама в ООО «АНТ ЯПЫ» реализуется в основном через «сарафанное радио».

Бюджетирование рекламы происходит с помощью взаимодействия директора, специалиста по рекламе и бухгалтера. Планирования рекламы за более, чем полгода в ООО «АНТ ЯПЫ» нет. Деньги выделяет директор.

Выявление угроз и возможностей внешней среды.

Ниже приводится анализ рисков, которым подвергается организация.

Карта рисков схематично отображает риски, обнаруженные организацией, их возможность и вред, который может нанести каждый риск.

Используя карту рисков на рис. 9 представим степень важности каждого выявленного риска.

Вероятность наступления события	Величина ущерба		
	низкий	средний	высокий
высоко вероятно	зона допустимых рисков (умеренные риски)	зона высоких рисков Дестабилизация экономической ситуации Снижение активности потребителей ООО «АНТ ЯПЫ»	зона высоких рисков Увеличение количества конкурентов Недостаточность собственных финансовых ресурсов
вероятно	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона допустимых рисков (умеренные риски) Своевременность поставки материалов на строительные работы	зона высоких рисков Снижение производительности персонала Повышение текучести кадров
мало вероятно	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона неопасных рисков (приемлемые риски) Снижение качества строительства Потеря поставщиков	зона допустимых рисков (умеренные риски) Слабая осведомлённость об ООО «АНТ ЯПЫ»

Рисунок 9 - Карта рисков деятельности

К основным рискам организаций предприятий можно отнести следующие:

Увеличение количества конкурентов

Недостаточность собственных финансовых ресурсов

Снижение производительности персонала

Повышение текучести кадров

Компания ООО «АНТ ЯПЫ» планирует добиться более высоких показателей доходности и увеличить число сотрудников. С этой целью ей требуется создать систему с чётким разделением труда.

Она также должна принять необходимые меры, чтобы предотвратить реализацию рисков, указанных в таблице 5.

Таблица 5 - Мероприятия по устранению рисков ООО «АНТ ЯПЫ»

Источник риска	Зона риска	Мероприятия по предотвращению (или снижению) риска
1. Снижение производительности персонала	Зона высоких рисков	Пересмотр системы мотивации персонала
2. Ужесточение требований законодательства в производстве и торговле	Зона высоких рисков	Устранение выявленных нарушений
3. Увеличение количества конкурентов. Слабая осведомлённость об ООО «АНТ ЯПЫ»	Зона высоких рисков	Пересмотр ценовой политики; внедрение программы, повышающей имидж ООО «АНТ ЯПЫ»
4. Своевременность поставки произведённой продукции	Зона высоких рисков	Ужесточение требований к планированию производственно-логистической деятельности

Эти риски относятся к зоне повышенного риска, имеют высокую вероятность возникновения и могут привести к значительным потерям для анализируемой компании.

ООО «АНТ ЯПЫ» активно внедряет меры по предотвращению рисков для обеспечения безопасности своей деятельности. Компания осознает важность этого процесса и ставит его в приоритет. Реализация эффективных мер позволяет повысить конкурентоспособность предприятия и сохранить репутацию в глазах партнеров и клиентов.

2.3 Анализ внутренней среды

Полный вид структуры ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный представлен в приложении 5.

Структура относится к линейно - функциональной. Линейно-функциональная структура – базовая. Она обеспечивает стабильность организации, создаёт наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Далее стоит изучить распределение функциональных отделов среди руководства предприятия (табл. 6).

Таблица 6 – Распределение функциональных подсистем среди высшего руководства в ООО «АНТ ЯПЫ»

Название подсистемы	Название должности
Система управления	Генеральный директор
Дистрибуция	Финансовый директор
Отдел по работе с партнёрами	Коммерческий директор
Управление персоналом	Заместитель Генерального директора
Управление финансами	Финансовый директор
Управление маркетингом	Коммерческий директор
Экономика	Финансовый директор

Согласно данным табл. 6 видим, что некоторые функциональные подсистемы предприятия возлагаются на 2 сотрудников высшего управления. Данные таблицы свидетельствуют о том, что руководители в полном объёме выполняют свои обязанности, однако имеет место быть небольшая перезагруженность.

В ООО «АНТ ЯПЫ» работает высококвалифицированный персонал, который на регулярной основе повышает свою квалификацию.

Анализ других функциональных подсистем внутренней среды предприятия.

Далее проведём анализ внутренней среды, представим основные бизнес-процессы в табл. 7.

Таблица 7 – Классификация бизнес-процессов

Вид бизнес-процесса	Наименование бизнес-процесса
Основные бизнес-процессы (связаны с производством и реализацией товаров, работ, услуг)	Поступление заказа на строительные работы Управление закупками Управление качеством Выполнение работ
Вспомогательные бизнес-процессы (необходимы для эффективного протекания основных бизнес-процессов)	Управление маркетингом Бухгалтерия Управление активами Управление персоналом

Опишем один из основных бизнес-процессов организации и отразим схему его документооборота (пример в табл. 8).

Таблица 8 – Схема основного бизнес-процесса «Торговля»

Этапы бизнес–процесса	Документ	Структурное подразделение/ЛПР
1. Составление плана строительных работ	Производственный план	Отдел проектирования
2. Поступление материалов	План на реализацию	Отдел снабжения и логистики
3. Управление качеством	Стандарты	Отдел качества
4. Продажи	Отчёты о продажах	Отдел продаж

Кадровая политика ООО «АНТ ЯПЫ» основана на принципах, продиктованных стратегической задачей организации, ее миссией и целью.

Численная структура ООО «АНТ ЯПЫ» по категориям представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ численности персонала ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный в 2022-2024 гг., чел.

Категория персонала	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение	
				+/-	2024 к 2022, %
Руководство	27	27	27	0	100,0
Специалисты	160	164	140	-20	87,5
Менеджеры по работе с клиентами	24	24	22	-2	91,7
Вспомогательный и рабочий персонал	628	613	593	-35	94,4
Итого	839	828	782	-57	93,2

Анализируя данные табл. 9 видим, что основной состав сотрудников снижается на 57 человека за счёт снижения численности вспомогательного и рабочего персонала (уволилось 35 человек).

Анализ структуры персонала представлена на табл. 10.

Кадровый состав предприятия преимущественно представлен мужчинами, что обусловлено спецификой отрасли и доминированием рабочих профессий в структуре занятости.

Основную долю штата формируют сотрудники в возрасте от 26 до 35 лет, большинство из которых занято в строительном сегменте. Этот возрастной кластер отличается высокой физической активностью и профпригодностью для выполнения производственно-строительных задач.

Следующую по численности группу образуют работники в возрасте 18–25

лет. Молодёжь составляет 37,9 % от общего числа занятых, что отражает значительную долю сотрудников, находящихся на начальном этапе трудового пути. Структура кадрового состава позволяет охарактеризовать коллектив как сравнительно молодой.

Таблица 10 - Анализ структуры персонала, чел.

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение, +/-	Темп прироста, %
Пол					
Мужской	590	593	551	-39	93,4
Женский	249	235	231	-18	92,8
Возраст					
18-25	232	255	297	65	128,0
26-35	250	251	258	8	103,2
36-45	159	160	169	10	106,3
45-55 и выше	198	162	58	-140	29,3
Образование					
Среднее	390	380	370	-20	94,9
Неоконченное высшее	145	136	168	23	115,9
Высшее	304	312	244	-60	80,3
Рабочий стаж					
До года	450	455	459	9	102,0
1-3 года	340	329	320	-20	94,1
4 года	14	8	-34	-48	-242,9
От 5 до 10 лет	35	36	37	2	105,7
Итого	839	828	782	-57	93,2

Образовательный уровень персонала также требует пристального внимания. Согласно аналитическим данным, почти половина штата — 47,3 % — не обладает высшим профессиональным образованием. Лица с неоконченным высшим образованием составляют 21,4 %, что может свидетельствовать о параллельном получении образования в процессе трудовой деятельности.

Анализ динамики кадровой структуры представлен в табл. 11.

Таблица 11 – Движение персонала ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность работников, чел	839	828	782	-57
Доля управленческих работников в общей численности работников, %	22,3	23,1	21,4	-0,9

1	2	3	4	5
Количество принятых работников, чел.	245	298	327	82
Количество уволенных работников, чел.:	234	252	423	189
- по собственному желанию	163	183	324	161
- по инициативе работодателя	54	50	79	25
- по сокращению рабочих мест	17	19	20	3
Коэффициент оборота по приёму	0,3	0,4	0,4	0,1
Коэффициент оборота по выбытию	0,3	0,3	0,5	0,3
Коэффициент текучести	0,3	0,3	0,5	0,3
Коэффициент замещения	0,6	0,7	1,0	0,4
Коэффициент стабильности	0,4	0,3	0,04	-0,4

Анализируя данные в таблице 12, видим, что по приёму коэффициент возрос на 0,1, что говорит о том, что в 2024 году было нанято больше, а текучесть возросла на 0,3. В связи с этим можно судить о текучести персонала.

Коэффициент замещения возрос на 0,4, что говорит о том, что ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный в 2024 году сотрудники были перезагружены.

Коэффициент стабильности снизился на 0,4, что свидетельствует о том, что основной состав снижается.

На основании анализа системы управления можно сделать вывод, что данный элемент управления недостаточно эффективен, руководству необходимо пересмотреть политику стимулирования персонала.

2.4 Анализ проблем в системе управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

В результате анализа системы управления персоналом в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный был выявлен ряд проблем, которые можно систематизировать в таблице 12.

Таблица 12 - Недостатки системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Область	Характеристика недостатков
1	2
Структура системы	Отсутствие чёткого функционального разграничения обязанностей среди сотрудников, что приводит к дублированию отдельных задач и одновременному игнорированию других, не менее значимых направлений
Подбор персонала	Чрезмерная трудоёмкость из-за множества этапов собеседований и недооценка индивидуальных, поведенческих и психологических характеристик кандидатов, важных для успешного выполнения профессиональных функций.

1	2
Система развития персонала	Деятельность, направленная на формирование кадрового резерва, характеризуется односторонней направленностью. Ротационные механизмы ограничены исключительно вертикальными сценариями продвижения, тогда как аспекты горизонтального развития, направленные на раскрытие личного потенциала и стимулирование инициативы, остаются вне зоны внимания. В организации отсутствует институционализированный подход к карьерному консультированию и долгосрочному планированию профессионального роста сотрудников.
Стимулирование труда	Мотивационная модель демонстрирует крайне низкую эффективность. Причинами слабого трудового стимулирования выступают: неконкурентоспособный уровень оплаты труда; ограниченные возможности для профессионального обучения; неустойчивость производственного процесса, выражающаяся в перебоях с обеспечением ресурсами и нерегулярностью ремонтных работ.
Адаптация персонала	Отсутствует структурированная система адаптации вновь принятых работников. Сложная морально-психологическая атмосфера усугубляет процесс вхождения в коллектив, лишая начинающих специалистов поддержки и наставничества на первых этапах трудовой деятельности
Оценка деятельности персонала	Отсутствие регулярной и объективной системы оценки персонала, что снижает возможности для обоснованного принятия управленческих решений.
Обучение персонала	Не реализуются современные формы обучения: не проводятся лекционные курсы, семинары, тренинги, практические деловые игры. Сохраняется отказ от использования интерактивных технологий повышения квалификации. Работники проявляют низкий уровень вовлечённости в образовательные процессы как на предприятии, так и за его пределами, что связано с отсутствием стимулирующих механизмов и организационной поддержки.

В филиале ООО «АНТ ЯПЫ» города Свободный обнаружены серьезные пробелы в организации кадрового менеджмента. Распределение обязанностей между сотрудниками характеризуется размытостью, процессы найма и профессионального развития работников чрезмерно трудоемки, а механизмы мотивации труда вовсе отсутствуют. Такая ситуация негативно сказывается на общей эффективности работы филиала и снижает уровень удовлетворенности персонала.

Необходима тщательная разработка решений для улучшения этих аспектов, чтобы повысить производительность и создать благоприятную рабочую атмосферу. Далее рассмотрим, насколько компания следует фундаментальным принципам результативного управления человеческими ресурсами согласно данным, приведенным в таблице под номером 13.

Таблица 13 - Анализ соблюдения принципов формирования эффективной системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Наименование принципа	Содержание принципа
Соответствие функций управления персоналом целям деятельности	Выполняется.
Первичности функций управления персоналом	Не выполняется.
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не выполняется.
Потенциальных имитаций	Выполняется.
Экономичности	Выполняется.
Прогрессивности	Не выполняется.
Перспективности	Не выполняется.
Комплексности	Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность
Оперативности	Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своём своевременно, оперативно
Оптимальности	Не выполняется
Простоты	Выполняется
Научности	Выполняется
Иерархичности	Выполняется
Автономности	
Многоаспектности	
Согласованности	
Устойчивости	
Прозрачности	Выполняется.
Комфортности	Не выполняется.

На основе сведений, представленных в аналитической таблице, можно констатировать наличие существенных отклонений от базовых принципов системы управления персоналом в филиале ООО «АНТ ЯПЫ», расположенном в г. Свободный:

1. Соответствие функций управления персоналом целям деятельности частично. Формально функции кадровой работы соотносятся с целями предприятия, однако их модификация происходит не как результат стратегического планирования, а в ответ на ситуативные требования бизнеса.

2. Первичности функций управления персоналом не выполняется. Наблюдается несоответствие между текущей организационной структурой и необходимым объемом задач, связанных с персоналом. Массовый ежегодный

оборот кадров указывает на отсутствие стабильной и устойчивой кадровой политики.

3. Оптимального соотношения управленческих ориентаций не выполняется. Проявляется в ограниченном внимании к вопросам развития персонала. Основной акцент сделан на обеспечении текущих потребностей производства, что ограничивает долгосрочную эффективность системы управления человеческими ресурсами.

4. Потенциальных имитаций. Временное отсутствие отдельных сотрудников не оказывает критического влияния на функционирование подразделений, однако наблюдается снижение общего качества выполнения рабочих задач.

5. Экономичности выполняется. Поддержание системы управления персоналом осуществляется с минимальными затратами, что, впрочем, не сопровождается обеспечением достаточной эффективности.

6. Прогрессивности не выполняется, что обусловлено значительным уровнем текучести кадров. Отсутствие внедрения современных инструментов и подходов управления приводит к снижению привлекательности работы в организации и невозможности удержания квалифицированных специалистов.

7. Перспективности не выполняется. Эффективная кадровая стратегия, способная обеспечивать рост организации за счёт развития сотрудников, в текущем виде отсутствует.

8. Комплексности – не выполняется. существующая модель управления персоналом характеризуется фрагментарностью и ограниченной глубиной охвата, что не позволяет охватывать все аспекты управления человеческими ресурсами.

9. Оперативности – не выполняются, так как не всегда специалисты отдела кадров реагируют на потребности сотрудников.

10. Оптимальности – выполняется. Базовые функции системы управления в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный раскрываются в полном объеме).

11. Простоты – выполняется, так как основа системы управления – материальная мотивация (заработная плата).

12. Научности – выполняется, так как ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный технически сложная организация и персонал подбирается соответствующий, владеющий навыками строительных работ.

13. Иерархичности, автономности, многоаспектности, согласованности, устойчивости – выполняются, так как отдел кадров был сформирован при создании филиала в г. Свободном.

14. Прозрачности – выполняется, несмотря на то что система управления персоналом имеет ряд недостатков, она представляет собой концептуальное единство, содержит доступную терминологию, строится на единых этапах, функциях фазах.

15. Комфортности – не выполняется. Существующая система управления персоналом не обеспечивает максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

Итак, проведя анализ состава, структуры и движения персонала, видно, что в целом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный имеет хороший кадровый потенциал. Основную массу работающих в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный составляют административно - управленческий персонал и рабочие основного хозяйства. Более трети сотрудников ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный – люди зрелого (свыше 40 лет) и предпенсионного возраста (свыше 50 лет). Этот факт свидетельствует о необходимости омоложения кадрового состава с целью передачи знаний и опыта последующим поколениям.

Производительность выступает ключевым индикатором результативности влияния на сотрудников. В таблице 14 представлены расчеты эффективности работы специалистов. Анализ этих данных позволяет выявить сильные и слабые стороны в работе коллектива, что способствует своевременному принятию управленческих решений.

Мотивация, как и другие формы воздействия на коллектив, оценивается через призму способностей и стремления персонала приносить пользу организации. Усиление мотивационных факторов напрямую влияет на повышение производительности и улучшение общего климата в коллективе.

Таблица 14 - Анализ производительности труда

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	22225248	40938673	53240989	31015741	239,6
Численность, чел.	2721	2630	1998	-723	73,4
Численность г. Свободный	839	828	782	-202	83,7
Средняя заработная плата	41	43	48	7	117,1
Производительность, тыс. руб.	8168,0	15566,0	26647,1	18479,1	326,2
Производительность, тыс.руб. по г. Свободный	26490,2	49442,8	68083,1	41592,9	257,0
ФОТ по г. Свободный, тыс. руб.	412788	427248	450432	37644	109,1

Производительность отдела возросла на 18479,1 тысяч рублей, планы составляются заранее и соблюдаются, а ФОТ снизился на 187884 тыс. в связи со снижением численности персонала.

Производительность персонала ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный также возросла на 157 %, при этом численности снизилась на 202 человека, что говорит о большой загруженности персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что с экономической точки зрения система управления ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный недостаточно эффективно функционирует. На основании этого можно судить о неэффективности организации мотивации персонала, что, в свою очередь, негативно сказывается на общей производительности и удовлетворенности сотрудников. Для улучшения ситуации необходимы комплексные меры по пересмотру существующих подходов к мотивации и управлению персоналом. В противном случае проблемы в кадровом управлении будут только усугубляться, влияя на конкурентоспособность филиала.

В таблице 16 представлено экспресс-диагностика компании на основе матрицы «Основные тенденции в современном глобальном менеджменте».

Экспертами были ведущие менеджеры по продажам (5 чел.).

1 - тенденция совершенно не действует

5 - тенденция проявляется в очень сильной форме

Зона оценок 1 и 2 характеризует наличие в компании серьёзных организационных и управленческих проблем.

Таблица 15 – Экспресс-диагностика компании на основе матрицы «Основные тенденции в современном глобальном менеджменте»

Основные тенденции в современном менеджменте	ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный				
	1	2	3	4	5
1. Демократизация системы управления		+			
2. Фокус на качество строительных работ					+
3. Новое видение: стать неотъемлемой частью процессов глобализации			+		
4. Акцент на развитие и саморазвитие персонала					
5. Кастомизация	+				
6. Фокус на этике и социальной ответственности бизнеса			+		
7. Акцент на маркетинг			+		
8. Фокус на инноватике					+

Зона оценок 4 и 5 отражает имеющиеся конкурентные организационно – управленческие преимущества.

По данной диагностике можно сделать вывод, что в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный имеется ряд организационных проблем, которые требуют немедленного решения.

Следующим этапом исследования системы управления была бальная оценка (таблица 16).

Были приглашены эксперты из каждой группы (1 руководитель, 4 специалиста).

Высший балл 5, а низший – 1.

Руководитель – Гергез Онур (начальник стройки).

4 специалиста из подразделения строительства:

Кирилов Алексей

Гурдаг Гокхан

Аслан Кемал

Маметов Гайрат

Таблица 16 - Бальная оценка (анкета) системы управления персонала

Показатель	Руководитель	Специалист 1	Специалист 2	Специалист 3	Специалист 4	Средний балл
Условия работы	5	4	4	2	3	3,6
Процесс найма в организацию	5	3	4	2	2	3,2
Адаптация. Система наставничества	4	4	4	1	1	2,8
Оценка психологического климата	4	3	3	3	2	3
Заработная плата	5	5	5	5	4	4,8
Система обучения	4	4	4	2	3	3,4
Аттестация	4	5	5	1	1	3,2
Итого	31	28	29	16	16	3,4

Данные таблицы 16 свидетельствуют о том, что система управления находится на среднем уровне. Наименьший балл получили элементы «информирования персонала и обратная связь в системе управления персоналом, «психологический климат» и «система обучения».

По результатам исследования была выявлена проблема производительности труда рабочего персонала. Проблема производительности труда рабочего персонала проявляется в снижении эффективности работы сотрудников, невыполнении нормативов и планов, а также в увеличении времени, затрачиваемого на выполнение задач. В связи с изложенным, для повышения производительности труда необходимо провести корректировку системы оплаты труда сотрудников, для чего нужно разработать и обосновать механизмы материального и нематериального стимулирования труда работников данного отдела.

Основные недостатки системы управления были выявлены в процессе опроса и на основании исследования:

1. Слабое информирование персонала и обратная связь системы управления персоналом;
2. Недостатки в системе обучения персонала и повышение квалификации;
3. Неэффективное использование рабочего времени персонала;
4. Недостаточный набор условий для формирования сплочённости коллектива.

3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «АНТ ЯПЫ» ФИЛИАЛА Г. СВОБОДНЫЙ

3.1 Мероприятие 1. Создание корпоративного портала

Корпоративный портал – это Web-ресурс для внутреннего доступа к информации и сервисам компании, где публикуются новости, формируются базы документов, работает форум для внутреннего общения, есть групповой календарь.

Новые сотрудники получают в этом виртуальном офисе информацию о компании и преимуществах, узнают о жизни коллектива, обычаях.

Для улучшения взаимодействия между сотрудниками и руководством рекомендуется внедрение системы сбора и анализа обратной связи, в частности, анонимных опросов. Это способствует созданию безопасной среды для открытого выражения мнений и решения проблем. Систематическая обратная связь позволяет сотрудникам участвовать в улучшении процессов, а руководству – корректировать управленческие подходы на основе объективной информации. Схема взаимодействия руководства и коллектива через механизм обратной связи представлена на рис. 10.

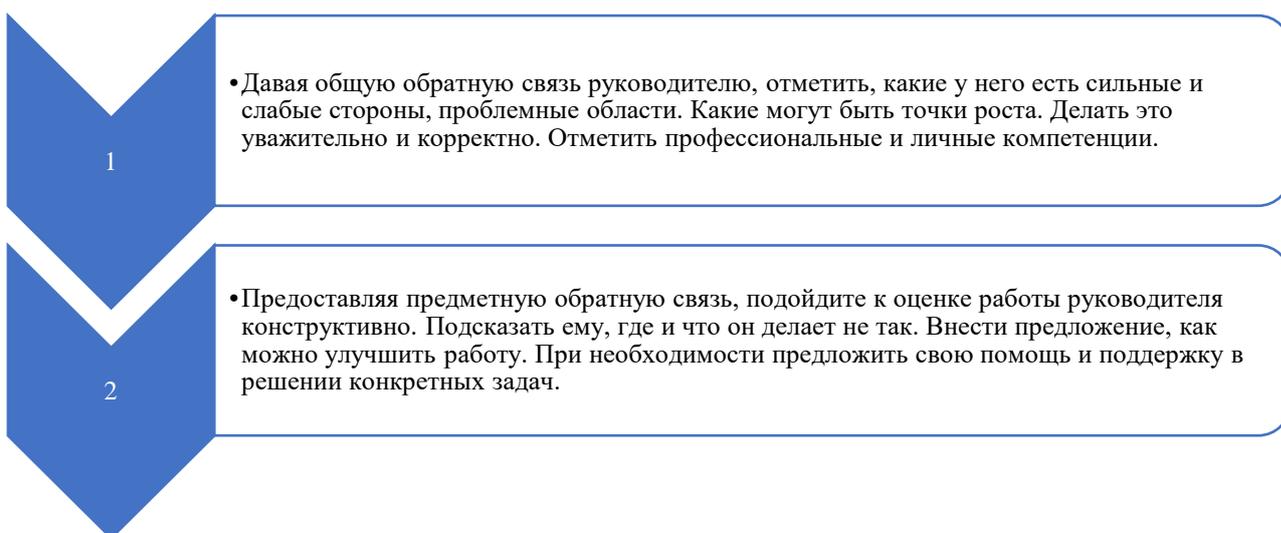


Рисунок 10 – Обратная связь с сотрудниками

Использование механизмов обратной связи позволяет руководителям подразделений, включая филиал ООО «АНТ ЯПЫ» в г. Свободный, всесторонне оценивать собственную деятельность с позиции персонала.

Такой подход содействует выявлению управленческих дефицитов, активизации персональной эффективности и укреплению взаимоотношений внутри команды.

Для автоматизации процессов оценки и взаимодействия с сотрудниками может быть задействована специализированная HR-платформа AppRaise. Этот инструмент позволяет организовать регулярные опросы, аккумулировать информацию о настроениях в коллективе и формировать персонализированные рекомендации. Встроенная аналитика упрощает обработку данных, а история обратной связи хранится в структурированном виде, что обеспечивает преемственность и прослеживаемость принятых решений. Ключевые функциональные возможности AppRaise, представленные на рис. 11

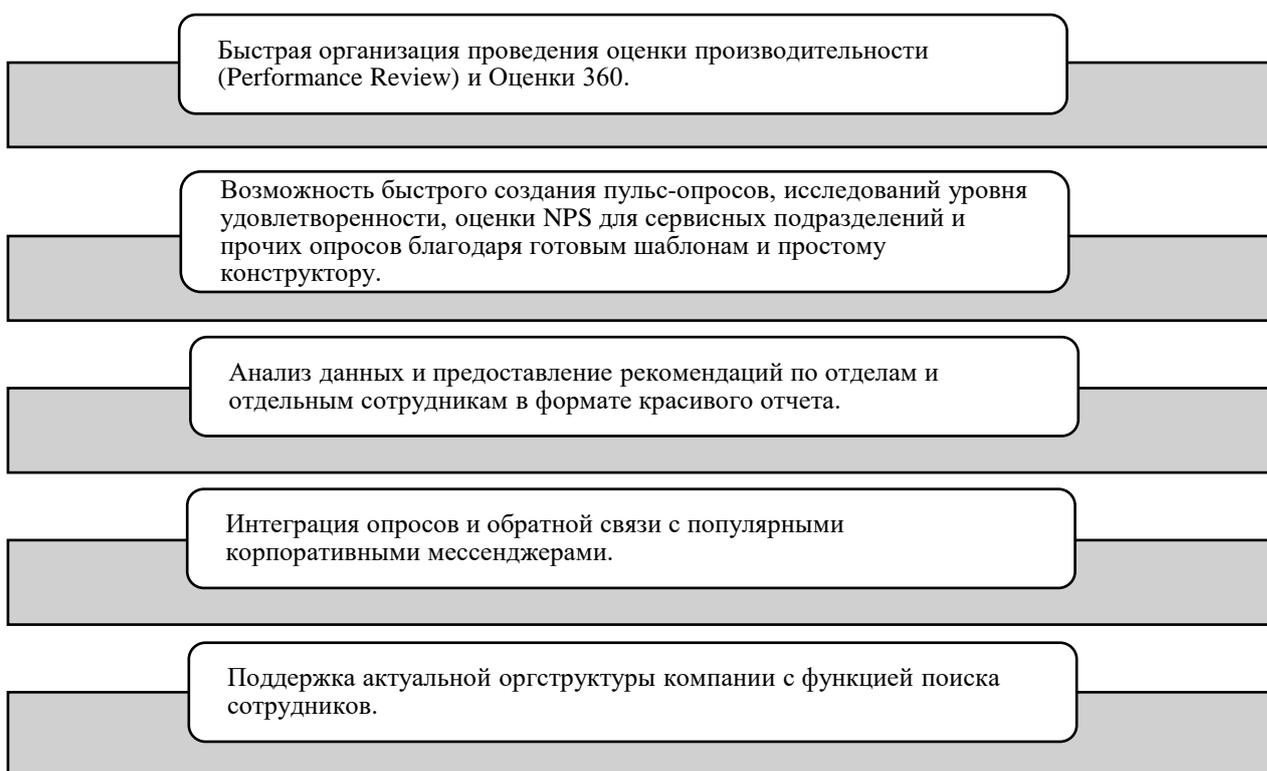


Рисунок 11 - Ключевые функции платформы AppRaise

Программное обеспечение AppRaise, разработанное компанией «Правовед.Ру Лаб», представляет собой универсальное решение для управления человеческим капиталом. Платформа способствует удержанию квалифицированных специалистов, минимизируя издержки, связанные с текучестью кадров и наймом новых сотрудников.

Детальная структура организации представлена на рисунке 12.

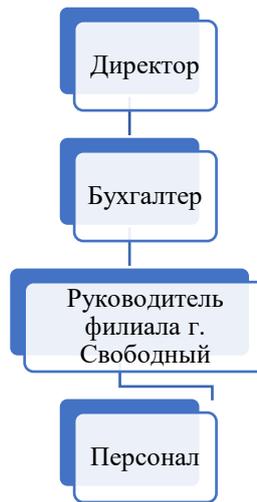


Рисунок 12 - Организационная структура участников мероприятий
 Затем строим диаграмму Ганта на рис. 13.

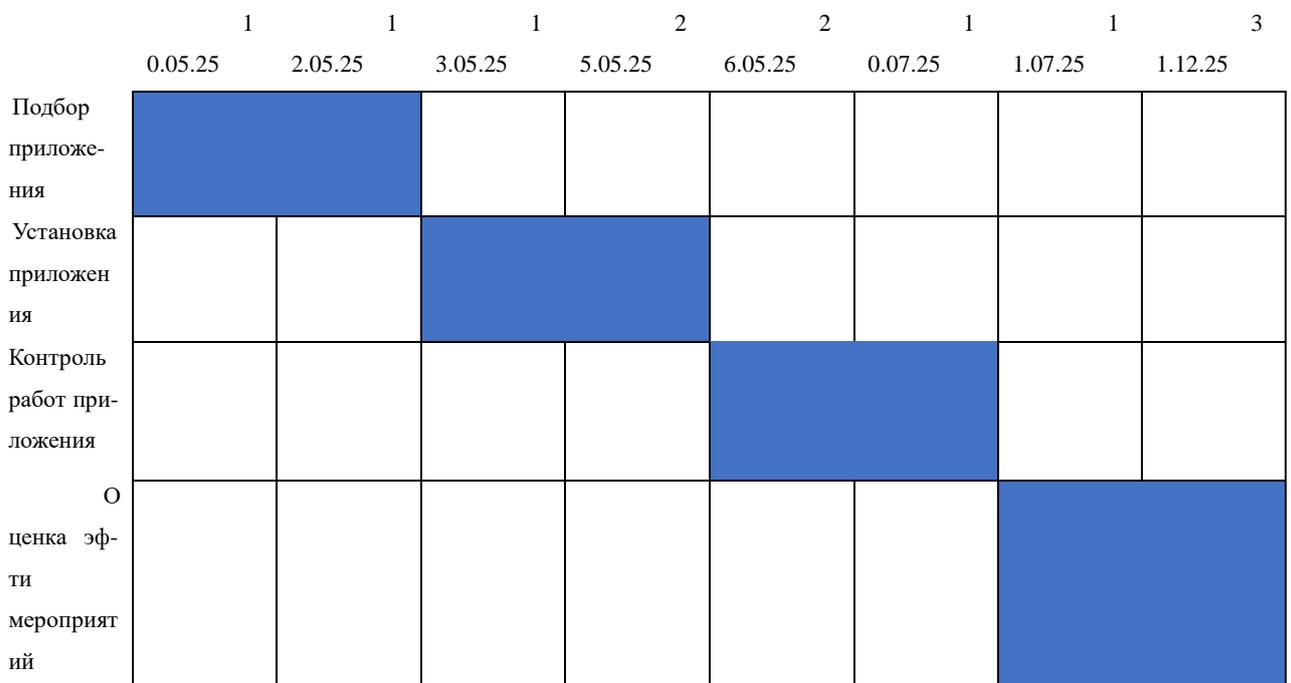


Рисунок 13 – Диаграмма Ганта

Команда по стадиям жизненного цикла представлена на рис. 14.

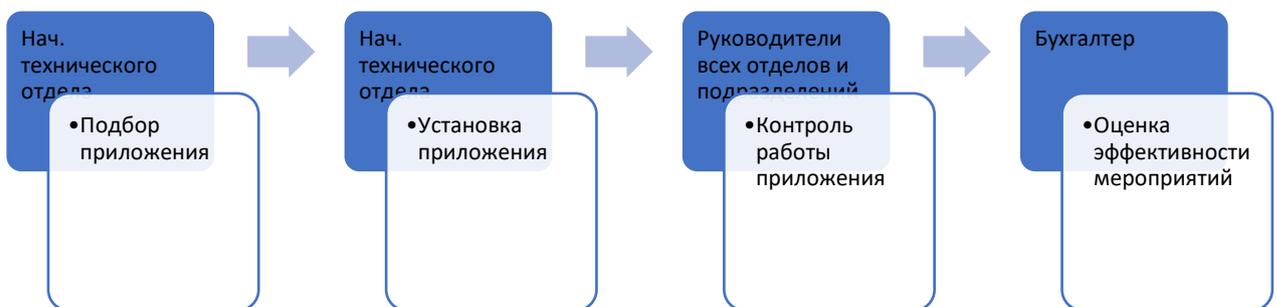


Рисунок 14 – Распределение ответственности

Далее представим структурную декомпозицию работ «Корпоративного портала» в табл. 17.

Таблица 17 – Календарный график

Перечень работ	С	По	Ответственные
Подбор приложения	10.05.25	12.05.25	IT Специалист
Установка приложения	13.05.25	25.05.25	IT Специалист
Контроль работы приложения	26.05.25	10.07.25	Руководители всех отделов и подразделений
Оценка эффективности мероприятий	11.07.25	31.12.25	Бухгалтер

Срок реализации мероприятия «Корпоративный портал» - 4 месяца (без оценки эффективности).

Для ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный рекомендована платформа AppRaise.

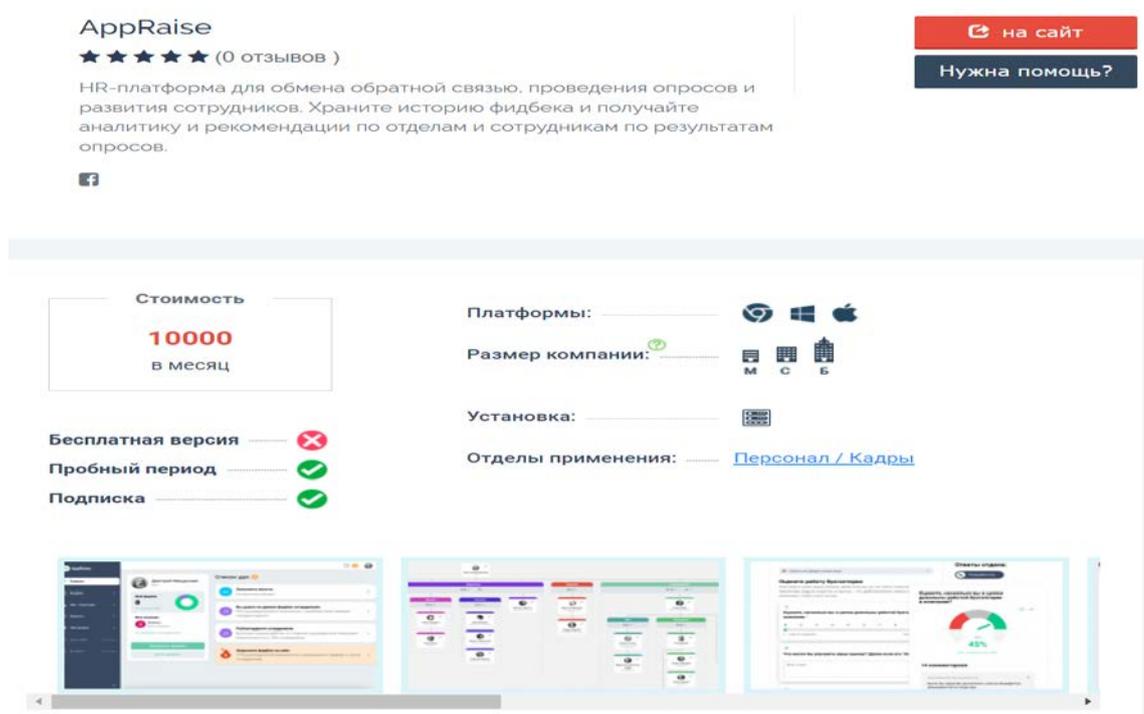


Рисунок 15 – Стоимость AppRaise

Далее в таблице 18 приведены затраты на автоматизацию обратной связи.

Таблица 18 - Затраты на автоматизацию работы с сотрудниками

Статья затрат	Пояснение	Сумма, тыс. руб.
Покупка AppRaise	Покупка прав доступа на AppRaise	120 тыс. руб.
Всего		120 тыс. руб.

Затраты на автоматизацию работы с помощью AppRaise составят 120 тыс. руб.

3.2 Мероприятие 2. Внедрение программы повышения профессиональных компетенций

Для того, чтобы улучшить профессиональные компетенции не только руководителей, но и сотрудников низового звена, внедряем такую систему как «С-People».

Рассмотрим преимущества и чему может научить программа:

С-People — это платформа для управления персоналом, которая помогает компаниям разных размеров управлять внутренними и внешними человеческими ресурсами. Помогаем трансформировать эмоции в приятные впечатления, а результат взаимодействия в потребительский опыт.

Она поможет нам улучшить внутренние качества каждого сотрудника:

Серьёзность. Такие люди держат свои чувства при себе. Внимание к деталям. Представители типа С легко различают ложь и неискренность. Независимость. Люди типа С ценят свою независимость как в профессиональной, так и в личной сферах. Реализм или пессимизм.

С-People может дать нужную систему обучения, внутри которой будут проведены различные семинары и тренинги, и в случае необходимости, каждый сотрудник может просмотреть всю информацию повторно.

Для повышения качества профессиональных компетенций сотрудников необходимо применять систему мер, которая включает в себя различные пути и средства достижения заданного уровня качеств (табл. 19).

Таблица 19 - Программа развития кадров в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Должность	Тема
1	2
Специалисты производственно-технического отдела	Вебинар «Внутренний контроль»
Специалисты отдела строительного контроля (Арефьев Е. В., Шibaков А.В., Никифоров В.В.)	Семинар «Управление проектами в инвестиционно-строительной сфере»
Специалисты отдела строительного контроля (Арефьев Е. В., Шibaков А.В., Никифоров В.В.)	Вебинар «Улучшаем качество строительства»
Весь персонал (782 человека)	Блок семинаров для повышения квалификации по специальности
Специалисты отдела строительного контроля (Арефьев Е. В., Шibaков А.В., Никифоров В.В.)	Вебинар «Загородное строительство»

1	2
Строители (393 чел.)	Качество строительных работ (разные направления)
Менеджеры контрактов (Замыслова Н.Н., Потапова С.А., Еремина А.И.)	Культура сервиса

Проводить онлайн обучение будет Технониколь.

<https://academy.tn.ru/obuchenie/online/seminar/>

Проведем анализ затрат на обучение в 2025 году (табл. 20).

Таблица 20 - Затраты на проведение обучения рядовых сотрудников и специалистов, тыс.руб.

Показатель	Сумма на 1 чел.	Кол-во чел., подлежащих обучению	Сумма затрат
Вебинар «Внутренний контроль»	3000	6	18000
Семинар «Управление проектами в инвестиционно-строительной сфере»	4000	3	12000
Вебинар «Улучшаем качество строительства»	4000	3	12000
Блок семинаров для повышения квалификации по специальности	200	782	156400
Вебинар «Загородное строительство»	4000	3	12000
Качество строительных работ (разные направления)	400	393	157200
Культура сервиса	2000	3	6000
Итого			373600

Общие затраты на проведение обучения 373,6 тыс.руб.

Далее предлагается обучить 5 руководителей отделов, затраты представим в табл. 21.

Таблица 21 - Затраты на проведение семинаров для руководителей, тыс.руб.

Показатель	ФИО, должность	Сумма на 1 чел.	Кол-во чел., подлежащих аттестации	Сумма затрат
1	2	3	4	5
Семинар «Аналитика»	Начальник снабжения и логистики – Акбал Мехмет	5000	1	5000
Семинар «Управление качеством управления»	Начальник строительного контроля – Степаненко В.В.	5000	1	5000
Семинар «Оптимизация процессов в подразделении»	Гл. инженер – Насонов И.В.	5000	1	5000

1	2	3	4	5
Семинар «Повышение квалификации персонала»	Начальник отдела кадров – Салык Бюлент	5000	1	5000
Семинар «Управленческие решения»	Начальник Администрации – Полат Джанан	5000	1	5000
Итого			5	25 000

Предварительному обучению подлежат 5 человек (руководители ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный). Затраты на обучение перед аттестацией составят 25 тыс.руб.

Детальная структура организации проекта представлена на рисунке 16.

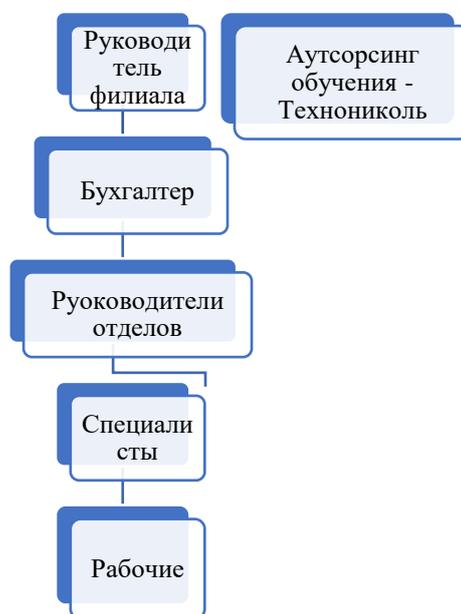


Рисунок 16 - Организационная структура участников реализации проекта

Далее представим структурную декомпозицию работ в табл.23.

Таблица 22 – Календарный график

Перечень работ	С	По	Ответственные
Заключение договора на обучение персонала	01.06.25	15.06.25	Руководитель филиала – Озтюрк Орхан Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин
Установка графиков обучения. Составлению бюджета	16.06.25	30.06.25	Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин Начальник отдела кадров – Чалык Бюлент
Проведение обучения	01.07.25	01.09.25	Техниколь
Оценка эффективности мероприятий	02.09.25	31.12.25	Руководитель филиала – Озтюрк Орхан Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин

Затем строим диаграмму Ганта на рис. 17.

	01.06.25	15.06.25	16.06.25	30.06.25	01.07.25	01.09.25	02.09.25	31.12.25
Заключение договора на обучение								
Установка графиков обучения.								
Проведение обучения								
Оценка эффективности мер-ий								

Рисунок 17 – Диаграмма Ганта

Команда мероприятия по стадиям жизненного цикла представлена на рис.

18.

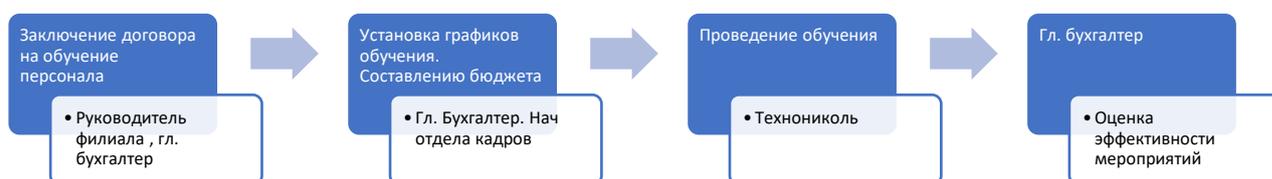


Рисунок 18 – Распределение ответственности

Общие затраты на все мероприятия программы обучения представим в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты на развитие кадров

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.
Программа развития кадров	373,6
Затраты на проведение семинаров для руководителей	25
Итого	398,6

Общие затраты на обучение составят 398,6 тыс. руб.

Таким образом, применение новой системы управления новыми сотрудниками с внедрения программы повышения профессиональных компетенций укрепит лояльность потребителей и снизит текучесть кадров.

3.3 Мероприятие 3. Совершенствование системы учета и контроля рабочего времени.

Согласно действующему законодательству, расчёт и выдача зарплаты осуществляются на основании локальных нормативных актов. Не менее важным документом является положение о заработной плате. Это не обязательное условие,

но его нужно соблюдать. Начисление и выплата заработной платы осуществляется в соответствии с трудовыми договорами, которые заключены между работником и работодателем.

Системный перенос передовых практик и цифровых решений, апробированных ведущими организациями, способствует повышению производительности труда и финансовой результативности предприятия. Опыт компаний, демонстрирующих устойчивый рост благодаря цифровизации, подтверждает высокую эффективность применения современных технологических инструментов в управлении персоналом.

Одним из ключевых направлений повышения эффективности функционирования российских предприятий является совершенствование методик учета использования рабочего времени. Традиционно для выявления резервов роста трудовой отдачи применяются методы хронометража, фотохронометража, а также моментные наблюдения в ситуациях, не поддающихся точному таймингу. Полученные в ходе таких исследований данные позволяют производить точные расчёты нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание оборудования, личные потребности и перерывы, а также объективно определять численность обслуживающего персонала. Помимо этого, результаты наблюдений дают возможность выявить факторы, влияющие на выполнение или отклонение от установленных норм труда¹⁴.

Внедрение специализированных систем автоматизированного контроля становится ключевым инструментом для комплексного управления трудовыми ресурсами. Программные комплексы, ориентированные на учет и контроль времени, представляют собой многофункциональные платформы, предназначенные для мониторинга активности сотрудников в процессе выполнения профессиональных обязанностей как в офисе, так и в удалённом формате.

Согласно действующему законодательству, расчёт и выдача зарплаты осуществляются на основании локальных актов.

¹⁴ Дубровин, А.М. Системы контроля и учёта рабочего времени как направление повышения производительности труда // Экономика труда. 2021. С. 77.

Эффективное управление персоналом - залог его лояльности.

Создание внутренних ценностей, системы мотивации и правильного стиля руководства помогают обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество компании. Качественная система мотивации способствует урегулированию конфликтов, повышению профессионализма, стимулирует к творческому росту и формирует преданность к коллективу. Создавая благоприятную и мотивирующую среду, руководитель может укрепить связь с сотрудниками и добиться успешных результатов в работе.

В результате приобретения Yaware.TimeTracker эффективность работы персонала повышается за счет сокращения количества непродуктивного времени на 10-20 %, а то и 50 %.

Yaware — это сервис для учета рабочего времени. Благодаря Yaware вы поднимете эффективность коллектива и руководство начнёт платить только за те часы, которые ваши сотрудники действительно отработал (<https://yaware.ru/>).

Интерфейс представлен на рис. 19.

Время, отработанное по каждой задаче, автоматический подсчет бюджета по заданной часовой ставке.



Рисунок 19 – Интерфейс Yaware

В рамках предложенного мероприятия (внедрение системы премирования сотрудников за экономию затрат) снижается общий объем затрат за счёт экономии сотрудникам, которая простимулирована выдачей премий.

Детальная структура организации проекта представлена на рисунке 19.



Рисунок 20 - Организационная структура участников реализации проекта

Далее представим структурную декомпозицию работ в табл. 24.

Таблица 24 – Календарный график

Перечень работ	С	По	Ответственные
Закупка часов SunWind SW45, 1.47»	01.05.25	31.05.25	Руководитель филиала – Озтюрк Орхан Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин
Раздача часов, установка приложения	01.06.25	30.06.25	Гачальник отдела кадров – Чалык Бюлент
Оценка эффективности мероприятий	01.07.25	31.12.25	Руководитель филиала – Озтюрк Орхан Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин

Затем строим диаграмму Ганта на рис. 21.

	01.05.25	31.05.25	01.06.25	30.06.25	01.07.25	31.12.25
Закупка часов SunWind SW45, 1.47»						
Раздача часов, установка приложения						
Оценка эффективности мероприятий						

Рисунок 21 – Диаграмма Ганта

Распределение ответственности представлено на рис. 22.

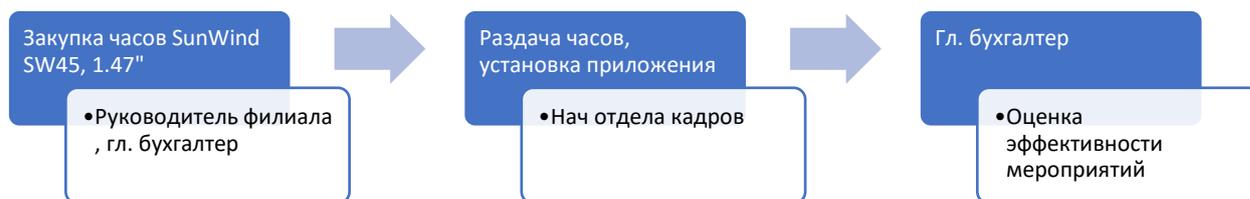


Рисунок 22 – Распределение ответственности

Будут закуплены смарт-часы SunWind SW45, 1.47», черный/черный [sw45b] – Ситилинг – 2440 рублей

$$2440 * 393 = 958920 \text{ тыс.руб.}$$

Произведём расчеты:

Число работников, охваченных мероприятием (все строители) – 393 человека.

Годовой фонд рабочего времени в 2024 году – 248 дней

Фактическое время работы за год: $248 * 8 = 1984$ часа

В том числе потери рабочего времени за год – 30 часов

На 1 человека потери составляют:

$$30 * 393 = 11790 \text{ часов}$$

В рамках второго предложенного мероприятия (внедрение системы отслеживания рабочего времени) увеличивается производительность труда строителей на 10 % за счёт сокращения потерь рабочего времени в смену.

Производительность строителей в 2024 году 68083,1 тыс.руб. на чел.

$$68083,1 * 0,1 = 6808 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на сырье в 2024 году составили 10090383 тыс.руб. (согласно внутренней отчетности).

Экономия по сырью в 2025 году составит 5 %.

$$10090383 * 0,05 = 504519 \text{ тыс.руб.}$$

С внедрением данного приложения потери снизятся на 50 %.

$$11790 * 0,5 = 5895 \text{ часов}$$

Снижение на 1 строителя: $5895 / 393 = 15$ часов в год.

ФОТ заработной платы составляет 450432 тыс.руб. (из них 225216 тыс.руб. приходится на заработную плату строителей).

На предприятии предлагается разработать положение об оплате труда и установить производственное задание, в соответствии с которым к концу года необходимо снизить расход сырья и материалов минимум на 5 %.

При условиях простоя в работе (30 часов за год и более) будут назначены тарифные санкции.

В случае простоев 30 часов и более за год сотрудник не получит годовую премию в полном размере. На предприятии предлагается разработать положение об оплате труда и установить производственное задание, в соответствии с которым к концу года необходимо снизить расход сырья минимум на 5 %.

В таком случае сотрудник, у которого простоев 15 часов и менее за год и при условии снижении затрат на сырье, получит премию в полном размере с надбавкой 10 % за экономию сырья.

Рассчитаем премию при полном соблюдении условий (рост 15 %) =
 $122522 * 0,15 = 18378$ тыс.руб.

Проанализируем эффективность первого предложенного мероприятия (внедрение системы премирования сотрудников за экономию затрат). Сведём расчеты в таблицу 25.

Таблица 25 – Сводная таблица показателей внедрения системы отслеживания рабочего времени Yaware.TimeTracker

Показатели	2024 г.	2025 г.	Экономия
Число работников, охваченных мероприятием, чел.	393	393	0
Годовой фонд рабочего времени в 2024 году, дней	248	248	0
Фактическое время работы за год, ч., в том числе	1984	1984	0
Потери рабочего времени за год, ч.	30	15	-15
Всего потери рабочего времени на строителей, ч.	11790	5895	-5895
ФОТ заработной платы строителей, тыс.руб., в том числе	225216	225216	0
Премия, тыс.руб.	122522	140900	18378
Затраты на приложение	0	7,2	7,2
Затраты на часы	0	958,92	958,92
Производительность	68083,1	81699,1	13616
Затраты на сырье	10090383	9585864	-504519

Экономия по данному мероприятию составит:

$$(505519+13616)-(18378+7,25+959,92) = 519135-19345,17 = 499789,83$$

тыс.руб.

Таким образом, при условии выплаты полной премии всем строителям с надбавкой, затрат на часы и приложение, экономия от мероприятия будет 499789,83 тыс.руб.

3.4 Мероприятие 4. Создание условий для формирования сплочённости коллектива среди специалистов.

Предлагаем рассмотреть самые эффективные подходы:

1. Развитие неформального взаимодействия сотрудников подразделений ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный.

Одним из значимых условий формирования комфортной рабочей среды является расширение возможностей для личного общения между представителями различных подразделений. Целесообразно поощрение неформальных встреч вне рамок трудового процесса — коллективных обедов, неофициальных кофе-брейков, совместного посещения культурных мероприятий и спортивных событий. Подобные форматы общения способствуют снижению психологической дистанции между коллегами, способствуют формированию доверительных отношений и повышают уровень эмоционального комфорта в коллективе.

2. Поддержка принципов прозрачности и доверия.

Ключевым фактором консолидации коллектива выступает наличие устойчивой атмосферы открытости, где сотрудники ощущают возможность свободно выражать мнения и инициировать конструктивный диалог. Основная роль в поддержании данной среды принадлежит линейному руководству, на которое возлагается обязанность не только транслировать стратегические и организационные изменения, но и обеспечивать своевременную, адекватную обратную связь. Руководитель должен выступать связующим звеном между управленческим уровнем и производственным персоналом, сохраняя баланс интересов и способствуя повышению прозрачности внутриорганизационных процессов.

3. Совершенствование каналов внутренней коммуникации.

Для повышения эффективности информационного обмена между сотруд-

-никами необходимо создание и внедрение функциональных коммуникационных платформ. В качестве таких решений могут быть использованы корпоративные мессенджеры, специализированные онлайн-сервисы для совместной работы над проектами, а также интегрированные системы электронного документооборота. Эти инструменты обеспечивают непрерывность деловой коммуникации, снижают вероятность потерь информации и способствуют согласованному выполнению задач в межфункциональных командах.

4. Оценка и признание успехов среди специалистов.

В плотном рабочем графике руководителя должно быть выделено время, чтобы отмечать достижения и успехи своих подчинённых как в публичной форме, так и при личном общении с глазу на глаз.

5. Развитие командного духа.

Как влияют игры на сплочённость коллектива? С помощью проведения командных мероприятий можно не только весело провести время, но и сплотить сотрудников, поскольку соревнования заставляют любого человека аккумулировать знания и умения.

Источник: <https://dasreda.ru/media/for-managers/splochennost-kollektiva>

Для смягчения сопротивления и успешной реализации реформ необходима реализация открытого информационного взаимодействия между всеми уровнями организационной структуры. При этом рекомендуется активно использовать инструменты внутреннего PR, а также задействовать механизмы участия персонала в процессе принятия решений, включая обучающие мероприятия и стратегические сессии.

Применение тактических моделей преодоления сопротивления, разработанных Дж. Коттером, позволяет системно подойти к управлению трансформациями. Ключевые подходы, отражённые в графической модели (рис. 22), включают формирование чувства срочности, создание коалиции лидеров изменений, формирование стратегического видения и его широкое транслирование.

Своевременное реагирование на негативные проявления недоверия, а также чёткое следование намеченным временным рамкам реализации трансфор-

мационных процессов, позволяют снизить степень оппозиции изменениям и повысить общую адаптивность коллектива.

В рамках политики заботы о здоровье персонала и стимулирования корпоративной активности предлагается заключение соглашения о сотрудничестве с расположенным поблизости фитнес-центром «ИСКРА-LIFE», обладающим высоким уровнем клиентского удовлетворения (рейтинг — 4,9) и доступной системой тарифов. Данный шаг будет способствовать укреплению здоровья сотрудников, снижению уровня профессионального выгорания и формированию устойчивой приверженности корпоративной культуре.

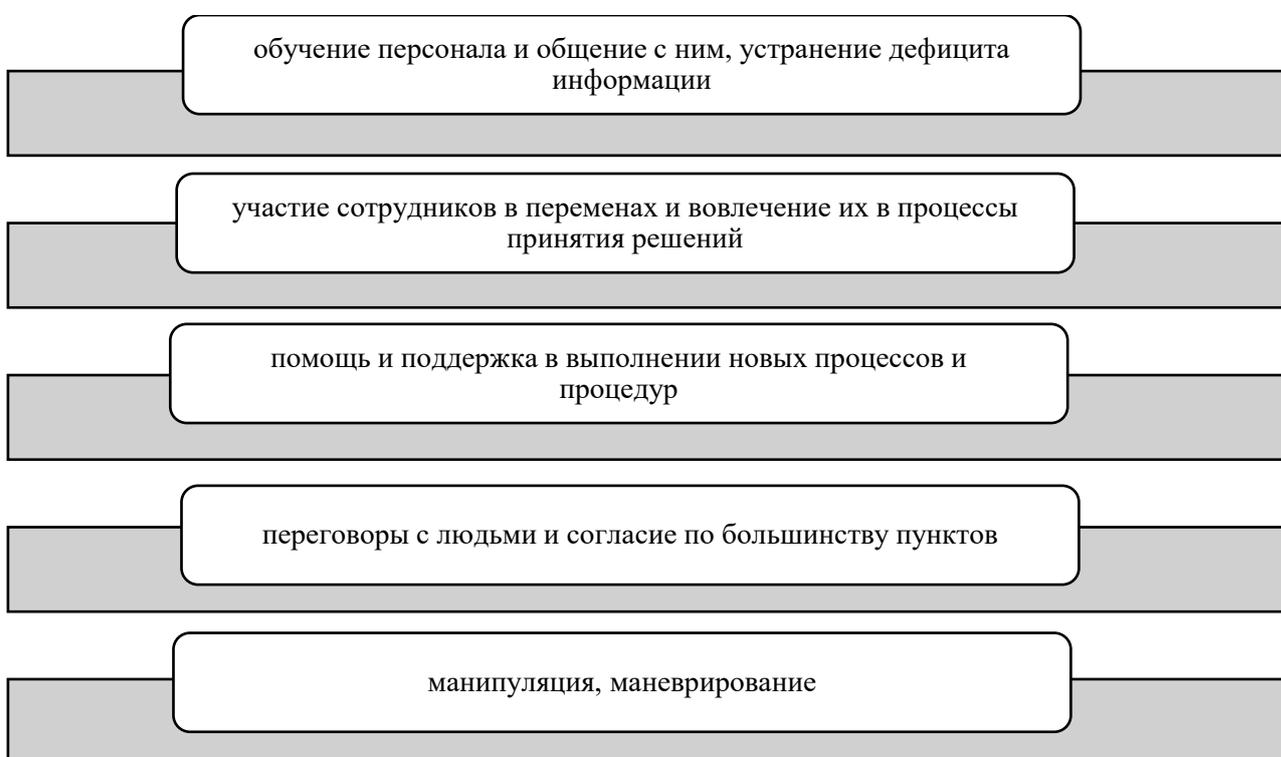


Рисунок 23 - Методы устранения сопротивления изменениям у персонала
Компания обладает развитой спортивной инфраструктурой и ориентировано на семейные ценности, что делает его привлекательным партнёром для развития корпоративного здоровья.

Фитнес-клуб «ИСКРА-LIFE» предлагает абонементное обслуживание по стоимости 3 000 руб. в мес. с возможностью посещения дважды в неделю.

Опросная кампания, проведённая среди персонала, позволила выявить потенциальную заинтересованность в программе: участие в ней планируют принять 10 сотрудников. На основании достигнутых договорённостей предусмотрена частичная компенсация стоимости абонементов: филиал ООО «АНТ ЯПЫ»

в г. Свободный берет на себя обязательство по возмещению 25 % от суммы годового абонементного взноса.

Для усиления положительного эффекта и развития устойчивого командного духа предлагается внедрение комплекса дополнительных мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата среди сотрудников. Перечень данных инициатив систематизирован в табл. 26.

Таблица 26 - Программа формирования сплочённости коллектива среди специалистов ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный

Мероприятие	Описание	Результат
Проведение общих собраний	Общее собрание и коллегиальные заседания играют важную роль, поскольку на них подводятся итоги работы, проделанной за последние шесть месяцев, определяется следующий этап развития и обсуждаются неотложные вопросы.	Участие в процессе, который позволяет коллегам достичь высоких результатов, способствует их саморазвитию, что, в свою очередь, является источником постоянной гордости и приверженности для сотрудников организации.
Проведение конкурсов	ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный предлагает сотрудникам ряд конкурсов, чтобы разнообразить их рабочее время. Это может быть фотоконкурс с победителями в трех категориях. Победитель награждается ценным подарком.	В дополнение к этим приёмам, включение логотипа в подарки компании, сумки, одежду и другие полезные предметы, передаваемые коллегам, может помочь сотрудникам почувствовать себя частью команды.

Ответственные за программу формирования сплочённости коллектива среди специалистов представлены в табл. 27.

Таблица 27 – Ответственные за программу формирования сплочённости коллектива среди специалистов, тыс.руб.

Мероприятие	ФИО, должность (ответственный)	Кол-во чел., привлечённых в мероприятие
Проведение общих собраний	Гл. инженер – Насонов И.В. Начальник строительного контроля – Степаненко В.В.	140
Проведение конкурсов	Начальник отдела кадров – Салык Бюлент	140
Компенсация части стоимости годового абонемента спортклуба за накопленные баллы	Начальник отдела кадров – Салык Бюлент	50

Детальная структура организации представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 - Организационная структура участников реализации мероприятий
Механизм реализации программы:

1. Проведение общих собраний

1.1. Гл. инженер и Начальник строительного отдела совместно с помощниками составляют программу собрания.

1.2. Руководители отделов уведомляют всех специалистов, им подчинённых о дате проведения собрания.

1.3. На собрании каждый специалист может высказать своё мнение по-новому любого вопроса, выдвинуть своё предложение по решению проблемы или развитию.

1.4. После проведения собрания, проводится каждым руководителем опрос среди специалистов и собираются данным по предлагаемым вопросам.

1.5. Далее начальник отдела кадров собирает данные и передаёт руководителю филиала, который выбирает лучшие решения или предложения. Специалиста награждают.

Далее представим структурную декомпозицию работ в табл. 28.

Таблица 28 – Календарный график

Перечень работ	С	По	Ответственные
1	2	3	4
Составление программы собрания	01.05.25	31.05.25	Гл. инженер – Насовнов И.В. и Начальник строительного отдела – Степаненко В.В.
Проведение собрания	01.06.25	30.06.25	Гл. инженер – Насовнов И.В. и Начальник строительного отдела – Степаненко В.В.

1	2	3	4
Сбор предложений и выявление проблем	01.07.25	30.07.25	Начальник отдела кадров – Чалык Бюлент
Оценка эффективности мероприятий	01.08.25	31.12.25	Руководитель филиала – Озтюрк Орхан Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин

Затем строим диаграмму Ганта на рис. 25.

	01.05.25	31.05.25	01.07.25	30.07.25	01.07.25	30.07.25	01.08.25	31.12.25
Составление программы собрания								
Проведение собрания								
Сбор предложений и выявление проблем								
Оценка эффективности мероприятий								

Рисунок 25 – Диаграмма Ганта

Команда проекта по стадиям жизненного цикла представлена на рис. 26.



Рисунок 26 – Распределение ответственности

2. Проведение конкурсов:

1.1 Начальник отдела кадров формирует программу конкурсов. Гл. бухгалтер составляет смету на призы.

1.2. Руководители отделов уведомляют всех специалистов, им подчинённых о дате проведения конкурсов.

1.3 Специалисты отдела кадров проводят мероприятие.

1.4 После проведения мероприятия, вручаются призы.

Детальная структура организации проекта представлена на рисунке 27.



Рисунок 27 - Организационная структура участников реализации мероприятия
 Далее представим структурную декомпозицию работ в табл. 29.

Таблица 29 – Календарный график

Перечень работ	С	По	Ответственные
Составление программы конкурсов	01.06.25	31.06.25	Начальник отдела кадров – Чалык Бюлент
Проведение	01.07.25	30.11.25	Специалисты отдела кадров
Оценка эффективности мероприятий	01.12.25	31.12.25	Начальник отдела кадров – Чалык Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин

Затем строим диаграмму Ганта на рис. 28.

	01.06.25	31.06.25	01.07.25	30.11.25	01.12.25	31.12.25
Составление программы конкурсов						
Проведение						
Оценка эффективности мероприятий						

Рисунок 28 – Диаграмма Ганта

Команда мероприятий по стадиям жизненного цикла представлена на рис.

29.

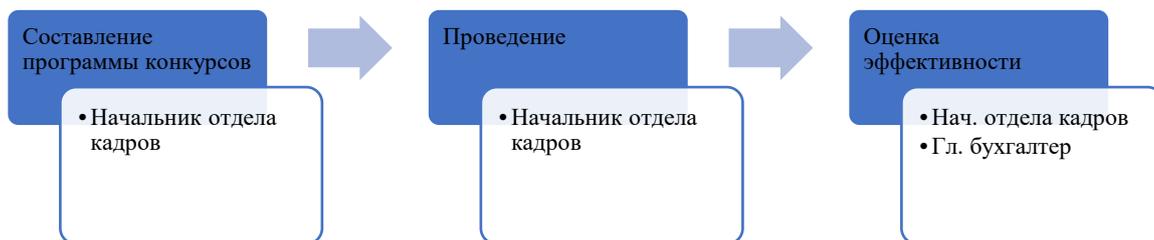


Рисунок 29 – Распределение ответственности

3. Компенсация части стоимости годового абонемента спортклуба за накопленные баллы.

1.1 Руководитель филиала заключает договор с «ИСКРА-LIFE».

1.2 Руководители отделов уведомляют всех специалистов, им подчинённых о возможности получить скидку на абонемент.

1.3 Начальник отдела кадров формирует список, желающих заниматься в спортивном зале.

1.4 Специалисты оплачивают абонемент и предоставляют чек по оплате. Гл. бухгалтер возвращает часть средств.

Детальная структура организации представлена на рисунке 30.



Рисунок 30 - Организационная структура участников

Далее представим структурную декомпозицию работ в табл. 30.

Таблица 30 – Календарный график

Перечень работ	С	По	Ответственные
Заключение договора с «ИСКРА-LIFE»	01.05.25	10.05.25	Руководитель филиала – Озтюрк О.Б.
Опрос желающих заниматься в спортивном зале	11.05.25	31.06.25	Начальник отдела кадров – Чалык Бюлент
Покупка абонементов в спортивный зал	01.07.25	30.08.25	Специалисты
Возврат части денежных средств	01.09.25	20.12.25	Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин
Оценка эффективности мероприятий	20.12.25	31.12.25	Начальник отдела кадров – Чалык Бюлент Гл. Бухгалтер - Кайыш Метин

Затем строим диаграмму Ганта на рис. 31.

	01.05.25	10.05.25	11.05.25	31.06.25	01.07.25	30.08.25	01.09.25	20.12.25	20.12.25	31.12.25
Заключение договора с «ИСКРА-LIFE»	■									
Опрос желающих заниматься в спортивном зале			■							
Покупка абонементов в спортивный зал					■					
Возврат части денежных средств							■			
Оценка эффективности мероприятий									■	

Рисунок 31 – Диаграмма Ганта

Команда проекта по стадиям жизненного цикла представлена на рис. 32.

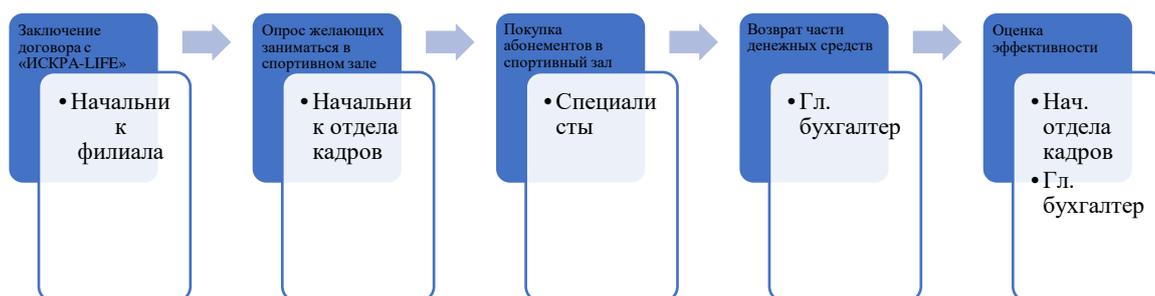


Рисунок 32 – Распределение ответственности

Затраты на программу представим в таблице 31.

Таблица 31 - Расходы ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный на реализацию программы формирования сплочённости коллектива среди специалистов, тыс.руб.

Статья расходов	Расчёт	Сумма, тыс. руб.	Пояснение
1	2	3	4
Проведение собрания	5*4	20	Затраты включают в себя бумагу и прочие расходные материалы
Проведение конкурсов	45*4	180	Раз в квартал будут проводиться мероприятия с конкурсами. Призовой фонд 1 раз в квартал 45 тыс.руб. 30 тыс. получает победитель, 10 тыс. второе место, 5 тыс. третье место.
Компенсация части стоимости годового абонемента спортклуба за накопленные баллы	40 000*0,1*50	200	Предполагаем, что 50 человек из будет посещать спортклуб. Средняя стоимость годового абонемента 40000 руб. Компенсируется 10 % от стоимости.
Итого		400	

Как видно, в соответствии с таблицей 31 затраты на реализацию программы формирования сплочённости коллектива среди специалистов составляют 400 тыс. руб.

Далее представим повторно те принципы в системе управления, что ранее не выполнялись в таблице 32.

Таблица 32 – Повторная диагностика принципов системы управления персоналом, которые до мероприятия не выполнялись

Наименование принципа	Содержание принципа до мероприятий	Содержание принципа после мероприятий
1	2	3
Первичности функций управления персоналом	Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоёмкости управления персоналом	Выполняется. Организационная структура и система управления в полном объеме затрагивает все функции в управлении персоналом.
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не выполняется. Кадровая служба недостаточно ориентирована на развитие персонала, в основном ориентирована на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность)	Выполняется. Кадровая работа после внедрения мероприятий нацелена на дальнейшее развитие и обновление программы.

1	2	3
Прогрессивности	Не выполняется. Требуется внедрения более прогрессивных методов управления	Выполняется. После внедрения мероприятий в системе управления персоналом используется современное программное обеспечение и технологии по развитию кадров.
Перспективности	Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы ориентирована на развитие организации, не существует	Выполняется. После внедрения мероприятий в системе управления персоналом создан ориентир развития не только специалистов, но и рабочих. В дальнейшем будет создан кадровый резерв.
Комфортности	Не выполняется. Существующая система управления персоналом не обеспечивает максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений.	Выполняется. После внедрения мероприятий в системе управления персоналом рабочий персонал будет осознавать свою причастность в развитии ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный.

На основании представленных расчетов и пересмотренных принципов системы управления персоналом в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный, можно сделать вывод, что данная программа имеет все перспективы на эффективный экономический и социальный результат. По окончании внедрения мероприятий, снизится текучесть кадров и сплотится коллектив.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена совершенствованию системы управления персоналом в строительной организации.

Цель ВКР – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «АНТ ЯПЫ».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы системы управления персоналом в организации;
2. Проведен анализ действующей системы управления персонала ООО «АНТ ЯПЫ»;
3. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персонала ООО «АНТ ЯПЫ»;
4. Оценена социальная и организационная эффективность предлагаемых рекомендаций.

Изучение теоретических основ показало, что система управления персоналом представляет собой комплексный подход к управлению человеческими ресурсами организации. В систему управления персоналом входят: кадровое планирование; поиск отбора кадров; адаптация новых работников; анализ работы и нормирование труда; система стимулирования труда; обучение и развитие персонала; оценка работы персонала; организация трудовых решений; управление карьерой.

Миссия компании заключается в предоставлении клиентам и партнёрам услуг и эффективных решений задач с лучшим соотношением инвестиций и качества. Стратегия ООО «АНТ ЯПЫ» нацелена на достижение успеха и становление ведущей мировой строительной и девелоперской компанией.

Объектом исследования в данной ВКР является подразделение строительной организации «АНТ ЯПЫ» в г. свободный, деятельностью которого является строительство жилых и нежилых зданий. PEST-анализ показал, что оценка эффективности компании ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный ниже среднего

(0,44) из-за высокого уровня угроз внешней среды. Анализ микроокружения с помощью модели 5 сил М. Портера показал, что ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный занимает довольно стабильное положение на рынке. Барьеры входа в отрасль достаточно низкие, что говорит об угрозе появления конкурентов. К основным рискам организации можно отнести следующие: увеличение количества конкурентов; недостаточность собственных финансовых ресурсов; снижение производительности персонала; повышение текучести кадров.

Анализ численности и структуры персонала показал, что основной состав сотрудников снизился на 57 человека за счёт снижения численности вспомогательного и рабочего персонала.

В результате анализа системы управления персоналом в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный был выявлен ряд проблем:

1. Слабое информационное обеспечение системы управления персоналом в том числе отсутствие обратной связи в суп;
2. Недостатки в системе обучения и повышения квалификации
3. Неэффективное использование рабочего времени
4. Недостаточный набор условий для формирования сплочённости коллектива.

Проведя анализ состава, структуры и движения персонала, видно, что в целом ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный имеет хороший кадровый потенциал. Более трети сотрудников ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный – люди зрелого (свыше 40 лет) и предпенсионного возраста (свыше 50 лет). Этот факт свидетельствует о необходимости омоложения кадрового состава с целью передачи знаний и опыта последующим поколениям.

Для устранения вышеперечисленных недостатков разработаны следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Создание корпоративного портала. Корпоративный портал – это Web-ресурс для внутреннего доступа к информации и сервисам компании, где публикуются новости, формируются базы документов, работает форум для внутреннего общения, есть групповой календарь. Новые сотрудники будут

получать в этом виртуальном офисе информацию о компании и преимуществах, узнавать о жизни коллектива, обычаях. Система поможет удерживать талантливых сотрудников и минимизировать затраты на наем нового персонала.

Для ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный рекомендована платформа AppRaise. Программный продукт предназначен для проведения опросов, получения регулярной обратной связи (фидбека) и выявления проблем в командах. Затраты на автоматизацию работы с помощью AppRaise составят 120 тыс. руб.

Срок реализации мероприятия «Корпоративный портал» - 4 месяца. Была разработана структурная декомпозиция работ «Корпоративного портала» (календарный график) и график Ганта.

Мероприятие 2. Повышение квалификации персонала.

Для того, чтобы улучшить профессиональные компетенции не только руководителей, но и сотрудников низового звена, внедряем такую систему как «С-People». С-People — это платформа для управления персоналом, которая помогает компаниям управлять внутренними и внешними человеческими ресурсами. С-People может дать нужную систему обучения, внутри которой будут проведены различные семинары и тренинги. Проводить онлайн обучение будет Технониколь.

Для повышения качества профессиональных компетенций сотрудников необходимо применять систему мер, которая включает в себя различные пути и средства достижения заданного уровня качеств.

Общие затраты на проведение обучения 373,6 тыс.руб. Предварительному обучению подлежат 5 человек (руководители ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный). Затраты на обучение перед аттестацией составят 25 тыс.руб.

По результатам исследования были составлены календарный график, диаграмма Гранта, распределение ответственности.

Мероприятие 3. Совершенствование системы учета и контроля рабочего времени.

Предлагается внедрить систему отслеживания рабочего времени Yaware.TimeTracker. Yaware — это сервис для учета рабочего времени.

Благодаря Yaware мы поднимем эффективность коллектива и руководство начнёт платить только за те часы, которые сотрудники действительно отработали. В рамках предложенного мероприятия снизится потеря рабочего времени.

Мероприятие 4. Создание условий для формирования сплочённости коллектива среди специалистов

Предлагается внедрить самые эффективные подходы; развивать личные отношения среди специалистов подразделений ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный; способствовать открытости и прозрачности; улучшить коммуникацию среди специалистов; оценка и признание успехов среди специалистов; развитие командного духа.

Для укрепления сплочённости коллектива среди специалистов в ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный предлагается ввести следующие мероприятия: раз в квартал подразделение будет проводить тимбилдинг для сотрудников; раз в год в организации будет проводиться «День семьи в компании» — это оплата отдыха детей сотрудников. Детям до 14 лет и одному родителю выдаются билеты в парк аттракционов, на детское представление, в зоопарк или цирк (по выбору) раз в год.

Кроме того, предлагается привлечь сотрудников отдела продаж к здоровому образу жизни (фитнесу). ООО «АНТ ЯПЫ» филиала г. Свободный рекомендовано сотрудничать с рядом расположенным фитнес-центром «ИСКРА-LIFE». Рейтинг Фитнес клуба неплохой – 4,9, а стоимость услуг доступная.

Затраты на формирование сплочённости коллектива среди специалистов составляют 400 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. – 2020. – 04 июля. – № 144.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1. – Ст. 3.
- 3 Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Изд-во Дело и Сервис, 2003. – 366 с.
- 4 Абуладзе, Д.Г. Документационное обеспечение управления персоналом / Д.Г. Абуладзе, И.Б. Выпряхкина, В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2024. – 375 с.
- 5 Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М.: Юрайт, 2024. – 186 с.
- 6 Алаферов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А.Р. Алаферов. – М.: Издательский дом Университета «Синергия», 2020. – 460 с.
- 7 Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Дашков и Ко, 2024. – 279 с.
- 8 Архипова, Н.И. Кадровая безопасность: учебное пособие / Н.И. Архипова. – М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2024. – 94 с.
- 9 Архипова, Н.И. Маркетинг персонала: учебное пособие / Н.И. Архипова. – М.: Юрайт, 2024. – 187 с.
- 10 Абдуллаева, З.М. Формирование кадровой политики предприятия / З.М. Абдуллаева, З.Г. Магомедова, Д.А. Таймасханова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4. – С. 682–687.

11 Антощенко, А.В. Совершенствование кадровой политики на предприятии / А.В. Антощенко, Л.Н. Захарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11. – С. 46–49.

12 Асташова, Е.А. Нормирование труда как фактор повышения производительности труда / Е.А. Асташова, Е.А. Дмитренко // Экономика труда. – 2023. – Т. 9, № 12. – С. 2145–2158.

13 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2024. – 387 с.

14 Былков, В.Г. Регламентация труда / В.Г. Былков. – М.: Юрайт, 2024. – 190 с.

15 Белаш, В.В. Кадровая политика в системе управления персоналом: планирование и развитие [Электронный ресурс] / В.В. Белаш. – Режим доступа: https://donampa.ru/images/2024/doc24/3_24ff.pdf#page=20 (дата обращения: 10.06.2025).

16 Васильева, И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом / И.В. Васильева. – М.: Юрайт, 2024. – 123 с.

17 Водошнянова, Н.Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание / Н.Е. Водошнянова, Е.С. Старченкова. – М.: Юрайт, 2024. – 300 с.

18 Волкова, А.С. Антикризисное управление персоналом / А.С. Волкова, М.М. Кудаева. – М.: Юрайт, 2024. – 171 с.

19 Горленко, О.А. Управление персоналом / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – М.: Юрайт, 2024. – 218 с.

20 Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников. – М.: Юрайт, 2022. – 270 с.

21 Дубровин, А.М. Системы контроля и учёта рабочего времени как направление повышения производительности труда / А.М. Дубровин // Экономика труда. – 2022. – № 7. – С. 75–82.

22 Данилкина, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / Ю.В. Данилкина. – М.: Лань, 2024. – 84 с.

23 Духновский, С.В. Кадровая безопасность организации / С.В. Духновский. – М.: Юрайт, 2024. – 234 с.

24 Егоров, В.П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики: учебное пособие для вузов / В.П. Егоров. – М.: Лань, 2024. – 216 с.

25 Жабокрицкая, А.А. Условия труда на предприятии, их влияние на производительность труда / А.А. Жабокрицкая // Актуальные вопросы управления персоналом. – 2022. – № 7. – С. 98–108.

26 Жаркова, С.Л. Проблемы кадровой политики современных российских предприятий / С.Л. Жаркова, С.С. Шаламов // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 42–49.

27 Золотов, А.В. Производительность труда, трудоемкость и экономия труда в условиях цифровизации экономики / А.В. Золотов // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. – 2023. – № 8. – С. 254–256.

28 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 638 с.

29 Ларюшкина, И.С. Особенности кадровой политики малых предприятий / И.С. Ларюшкина, А.С. Ларюшкин // Интернаука. – 2020. – № 46. – С. 31–32.

30 Пасюта, Т.О. Основные направления повышения производительности труда / Т.О. Пасюта, А.А. Маркина // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 13. – С. 70–73.

31 Раздорожный, А.А. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / А.А. Раздорожный. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2023. – 95 с.

32 Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2023. – 309 с.

33 Руденко, А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – М.: Феникс, 2022. – 318 с.

34 Руденко, А. Управление персоналом: учебное пособие / А. Руденко. – М.: Феникс, 2023. – 319 с.

- 35 Самулевич, И.А. Организация и контроль текущей деятельности подчинённого персонала: учебное пособие / И.А. Самулевич. – М.: Феникс, 2023. – 334 с.
- 36 Селезнева, Е.В. Психология управления / Е.В. Селезнева. – М.: Юрайт, 2024. – 374 с.
- 37 Семенова, Л.М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда / Л.М. Семенова. – М.: Юрайт, 2023. – 244 с.
- 38 Специалист по управлению персоналом / под ред. Н.Г. Чевтаева. – М.: Юрайт, 2022. – 213 с.
- 39 Староверова, К.О. Технологии управления персоналом в государственных структурах / К.О. Староверова. – М.: Юрайт, 2024. – 178 с.
- 40 Староверова, К.О. Управление персоналом в таможенных органах / К.О. Староверова. – М.: Юрайт, 2024. – 231 с.
- 41 Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2022. – 720 с.
- 42 Тертышник, М.И. Экономика организации: учебник и практикум для вузов / М.И. Тертышник. – Москва: Юрайт, 2023. – 631 с.
- 43 Управление персоналом в социальной работе / под ред. М.В. Воронцовой. – М.: Юрайт, 2023. – 379 с.
- 44 Управление персоналом: продвинутый курс: учебник для вузов / под ред. Е.П. Костенко, Л.С. Скачковой. – СПб.: Питер, 2023. – 512 с.
- 45 Хапанков, А.В. Совершенствование системы управления персоналом / А.В. Хапанков, С.В. Глубокий // Инженерная экономика. – 2024. – С. 407–413.
- 46 Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / Л.А. Чалдаева. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 435 с.
- 47 Элементы системы управления персоналом и их характеристика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom> (дата обращения: 10.06.2025).

48 Экономика труда и управление персоналом / под ред. О.В. Кучмаевой. – М.: Юрайт, 2024. – 332 с.

49 Яцков, И.Б. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта / И.Б. Яцков. – М.: Лань, 2023. – 268 с.

50 Яркина, Н.Н. Экономика предприятия (организации) / Н.Н. Яркина. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2023. – 445 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Элементы, необходимые для учета при разработке системы мотивации



Рисунок А.1 - Элементы, необходимые для учета при разработке системы мотивации

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Управленческие решения в системе персонала



Рисунок Б.1 - Управленческие решения в системе персонала

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Оценка результативности управления персоналом

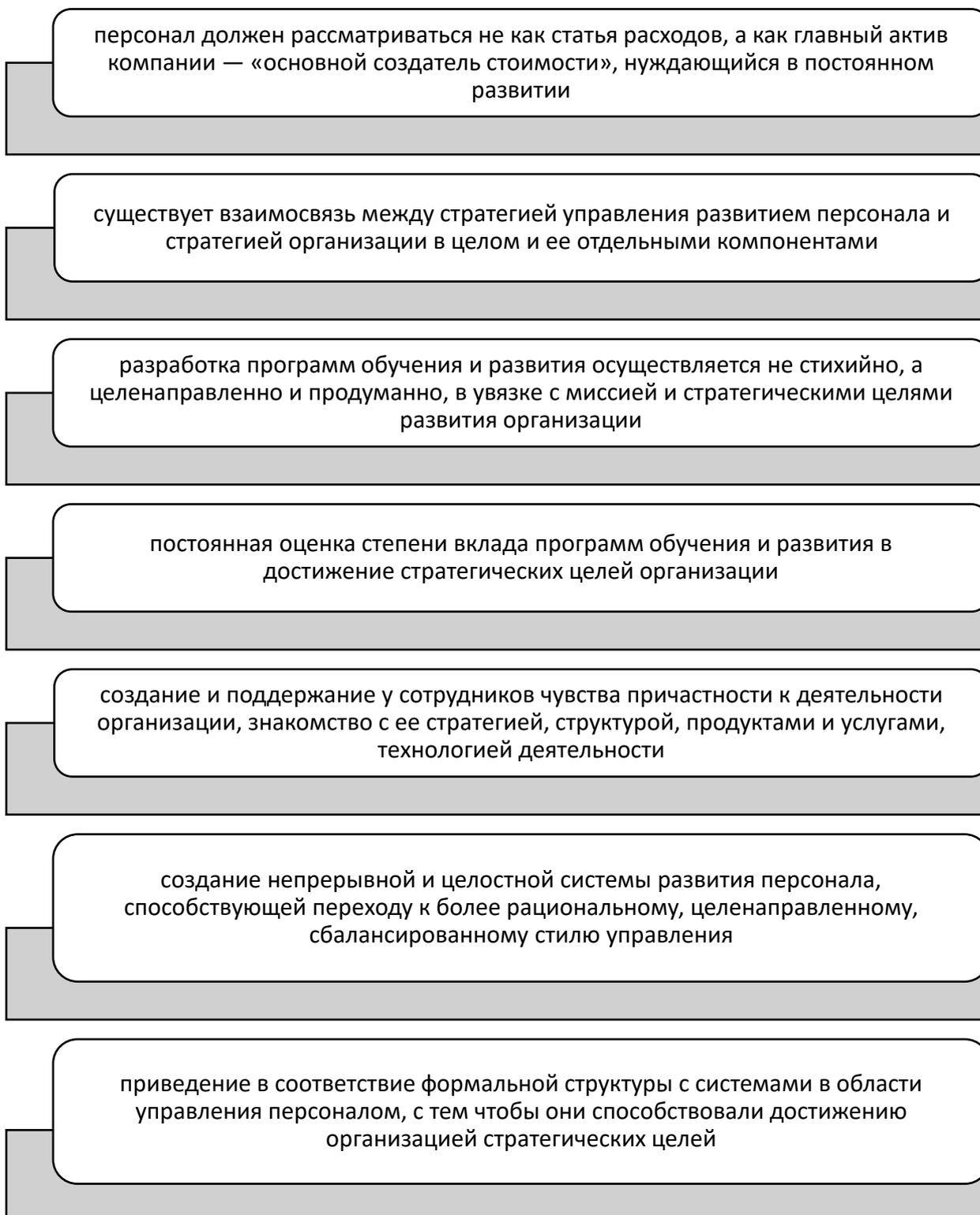


Рисунок В.1 - Оценка результативности управления персоналом

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерская (финансовая) отчётность



ИНН 7709602209
КПП 773001001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	890458	894646	696111
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170	9200	9200	9200
	Отложенные налоговые активы	1180	48535	70074	59714
	Прочие внеоборотные активы	1190	8026	3050	1726
	Итого по разделу I	1100	956219	976970	766751
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	873487	895450	1360741
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	47594	5789	4144
	Дебиторская задолженность	1230	28589487	21071225	15213369
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2465525	2389450	543000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	579480	2271476	1194764
	Прочие оборотные активы	1260	13016	27446	37942
	Итого по разделу II	1200	32568590	26660836	18353960
	БАЛАНС	1600	33524809	27637807	19120711



ИНН 77 09 60 22 09
КПП 77 30 01 00 1 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2224404	1554430	1361763
	Итого по разделу III	1300	2224414	1554440	1361773
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	13536	13536	13536
	Отложенные налоговые обязательства	1420	35375	29324	19614
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450	22781	87643	172841
	Итого по разделу IV	1400	71692	130503	205991



ИНН 7709602209
КПП 773001001 Стр. 3

<i>Пояснения</i> ¹	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	2172765	194151	709190
	Кредиторская задолженность	1520	28889111	25511836	16152940
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540	166827	246876	690761
	Прочие обязательства	1550	0		55
	Итого по разделу V	1500	31228703	25952863	17552946
	БАЛАНС	1700	33524809	27637807	19120710



ИНН 7709602209
КПП 773001001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	53240989	40938673
	Себестоимость продаж	2120	(50451916)	(38026954)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2789073	2911719
	Коммерческие расходы	2210	()	()
	Управленческие расходы	2220	(1365583)	(1231347)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1423490	1680372
	Доходы от участия в других организациях	2310	119965	
	Проценты к получению	2320	304457	271885
	Проценты к уплате	2330	(190244)	(110904)
	Прочие доходы	2340	1305673	793455
	Прочие расходы	2350	(1874278)	(1961871)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1089063	672937
	Текущий налог на прибыль	2410	(-319089)	(-480270)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	769974	192667
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	769974	192667
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Премирование и депремирование персонала в системе внутрифирменного контроля

Таблица Д.1 - Премирование и депремирование персонала в системе внутрифирменного контроля

Показатель	Размер премии	Размер лишения премии
Четкое нормирование расхода затрат на производство продукции	1 % от суммы экономии	Сумма перерасхода, распределённая между сотрудниками центра ответственности
Недопуск перерасхода затрат	5 % от суммы экономии	Сумма перерасхода, распределённая между сотрудниками центра ответственности
Избежание возникновения хищений	2 % от суммы экономии	Сумма перерасхода, распределённая между сотрудниками центра ответственности
Сокращать риски поломок автотранспортных средств	2 % от суммы экономии	Сумма перерасхода, распределённая между сотрудниками центра ответственности
Соблюдение нормы расхода топлива	2 % от суммы экономии	Сумма перерасхода, распределённая между сотрудниками центра ответственности
Соблюдение требований к перевозке	2 % от суммы экономии	Сумма перерасхода, распределённая между сотрудниками центра ответственности