



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Кадровая политика предприятия и направления ее совершенствования»

Исполнитель Ковалева Анастасия Витальевна

Руководитель к.э.н., Майборода Евгений Викторович

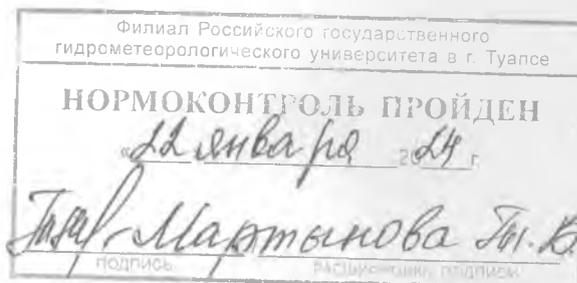
«К защите допускаю»

Руководитель кафедры _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«23» января 2024 г.



Туапсе
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы кадровой политики предприятия.....	5
1.1 Сущность, методы и инструменты оценки кадровой политики.....	5
1.2 Особенности совершенствования кадровой политики на предприятиях.....	14
2 Анализ и оценка кадровой политики ООО «Империя «Финанс».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ и оценка действующей кадровой политики организации.....	29
3 Направления совершенствования кадровой политики ООО «Империя «Финанс».....	44
3.1 Основные пути развития кадровой политики.....	44
3.2 Особенности внедрения предлагаемых мероприятий и их экономическая эффективность.....	45
Заключение.....	53
Список литературы.....	56
Приложения.....	60

Введение

Актуальность работы заключается в том, что кадровая политика является критически важным аспектом успешного функционирования предприятия. Она влияет на качество работы, производительность и мотивацию сотрудников, конкурентоспособность компании на рынке и ее способность привлекать и удерживать талантливых специалистов.

Кадровая политика определяет принципы и подходы компании к подбору, обучению, мотивации и продвижению персонала. Эффективная кадровая политика позволяет обеспечить организацию квалифицированными кадрами, создать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, повысить лояльность и вовлеченность сотрудников.

Разработка и реализация кадровой политики является одной из ключевых функций менеджмента компании. От того, насколько грамотно выстроена система работы с персоналом, зависит конкурентоспособность и эффективность бизнеса в долгосрочной перспективе.

В условиях современной экономики, основанной на знаниях, человеческие ресурсы становятся важнейшим стратегическим активом компании. Поэтому исследование и совершенствование кадровой политики приобретает особую актуальность.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании и анализе кадровой политики ООО «Империя «Финанс» с целью выявления ее эффективности и определения областей для улучшения.

Объект работы – ООО «Империя «Финанс».

Предметом работы является кадровая политика ООО «Империя «Финанс», включая процессы привлечения и отбора персонала, развития сотрудников, системы вознаграждения, управления производительностью и другие аспекты управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленной цели работы необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие, цели, задачи и виды кадровой политики;
- определить методы и инструменты оценки кадровой политики предприятия;
- изучить особенности совершенствования кадровой политики на предприятиях;
- провести анализ и оценку действующей кадровой политики ООО «Империя «Финанс»;
- предложить направления совершенствования кадровой политики ООО «Империя «Финанс».

1 Теоретические и методические основы кадровой политики предприятия

1.1 Сущность, методы и инструменты оценки кадровой политики

Эффективность деятельности организации в значительной степени определяется успешной работой и взаимодействием ее сотрудников. Сотрудники являются ключевым ресурсом организации и играют важную роль в ее развитии и достижении поставленных целей. Наиболее успешные организации понимают важность инвестирования в персонал и разработки эффективных стратегий управления людьми [26, с. 182].

Кадры становятся все важнее для развития организации. Они играют ключевую роль, так как:

- генерируют инновационные идеи для развития бизнеса;
- обладают уникальными конкурентными преимуществами, такими как опыт и коммерческие связи;
- принимают активное участие в управленческих решениях, анализируя информацию на местах;
- вкладывают свои усилия в развитие организации, оптимизируя использование внутренних ресурсов.

В настоящее время профессионалы в области управления человеческими ресурсами должны обладать знаниями и умениями, позволяющими осознанно и эффективно использовать широкий спектр информации, связанной с рядом важных проблем, таких как найм, отбор, подготовка, размещение персонала, перевод и продвижение по службе, обеспечение безопасности труда, его организация, оплата труда, разработка стимулирующих систем вознаграждений и многие другие [23, с. 59].

Поэтому для этих целей важно разработать и внедрить эффективную кадровую политику, которая будет служить основой для успешного управления персоналом.

К определению понятия «кадровая политика» существует несколько подходов.

Кадровая политика - это стремление к развитию каждого работника с целью достижения максимальной производительности и благосостояния. Она включает в себя процессы подбора, обучения и размещения сотрудников на должностях и задачах, где они могут достичь наивысшей пользы и эффективности [22, с. 759].

Кадровая политика - это ключевое руководящее направление в области управления персоналом, основанное на значимых и принципиальных положениях, вытекающих из решений партии и правительства на долгосрочный или конкретный период времени [20, с. 31].

Кадровая политика - это комплекс норм и принципов, направленных на выстраивание соответствия человеческого потенциала организации с ее стратегией. Она охватывает весь спектр мероприятий, связанных с управлением персоналом, таких как подбор, обучение, карьерное развитие и формирование штатного расписания. Все эти мероприятия тщательно планируются, обсуждаются и согласовываются с учетом общего понимания целей и задач организации [29, с. 188].

Уникальность кадровой политики заключается в том, что она индивидуально адаптируется под потребности и особенности каждой организации. Она учитывает ее ценности, культуру, стратегию развития и цели, что делает ее важной и оригинальной составляющей успеха организации в области управления персоналом.

После анализа различных источников можно выделить два подхода к кадровой политике, которые, хотя и не противоречат друг другу, но имеют функциональное и смысловое различие.

Первый подход связан с концепцией кадровой политики как системы правил и норм, направленных на управление человеческим ресурсом в соответствии с общей стратегией и целями организации. В этом контексте, кадровая политика определяется как набор мероприятий, таких как подбор, обучение, мотивация и продвижение, которые планируются и осуществляются с учетом потребностей организации.

Второй подход подталкивается от идеи кадровой политики как инструмента создания и поддержания организационной культуры и ценностей. В этом случае, кадровая политика рассматривается как средство формирования и соблюдения определенных правил и норм регулирования взаимоотношений сотрудников внутри организации.

Оба подхода содержат важные элементы и взаимосвязи. Первый подход фокусируется на стратегическом управлении человеческими ресурсами, в то время как второй подход придает значение организационной культуре и ценностям. Разнообразие источников вносит дополнительную глубину и понимание в суть кадровой политики, позволяя адаптировать ее под индивидуальные потребности и особенности каждой организации.

Таким образом, под кадровой политикой понимается система стратегических правил и норм, целью которых является гармонизация человеческого потенциала с долгосрочной стратегией организации. В широком понимании, кадровая политика требует внимания к особенностям властных полномочий и стиля руководства.

Однако, кадровая политика также включает конкретные правила, пожелания и ограничения, которые могут быть не явно осознаны. Они проявляются как в повседневном взаимодействии между сотрудниками, так и в отношениях работников с организацией в целом.

Персонал является центральным объектом кадровой политики предприятия. Кадры играют важную роль в успешном функционировании и развитии организации [30, с. 144].

Предметом кадровой политики являются управленческие решения, которые касаются персонала организации.

Кадровая политика направлена на управление персоналом и включает в себя такие аспекты, как подбор и найм квалифицированных сотрудников, их обучение и развитие, создание мотивационных систем, обеспечение условий для повышения производительности труда, а также поддержку и развитие работы в команде.

Квалификация и профессиональная подготовка персонала играют ключевую роль в достижении эффективности производства. Сотрудники, обладающие необходимыми знаниями и навыками, могут более эффективно выполнять свои задачи, снижать количество ошибок и повышать качество работы.

Поэтому кадровая политика нацелена на разработку и реализацию стратегий, направленных на привлечение и удержание талантливых сотрудников, создание условий для их профессионального роста и развития, а также на стимулирование и поддержку мотивации сотрудников для достижения общих целей предприятия.

Кадровая политика должна быть гибкой и адаптивной, чтобы отвечать на изменения внутренней и внешней среды предприятия и обеспечивать согласованность между потребностями персонала и стратегическими целями организации.

В результате можно сформулировать цель кадровой политики организации, которая заключается в формировании такой системы управления персоналом, в основе которой лежат экономические методы и социальные гарантии с целью сближения интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов (рисунок 1.1).

То есть главными элементами кадровой политики становятся экономические и социальные цели. Первые являются следствием принципиальных приоритетов производства - сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Важным достижением кадровой политики выделяют оптимизацию соотношения затрат и результатов. В настоящее время кадровая политика решает задачу соотношения оптимального уровня производительности труда и затрат на персонал.



Рисунок 1.1 – Цели кадровой политики организации [24, с. 116]

С позиции социальных целей кадровой политики учитываются такие факторы, как оплата труда, расходы на социальное обеспечение, оптимизация рабочего времени, оборудование рабочих мест, гарантия свободы действий и прав на участие в принятии решений и др.

В современных условиях кадровая политика должна быть нацелена на социальные ценности, социальную политику и благополучие каждого человека.

Есть несколько типов кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием четкой программы действий и ограничивается устранением негативных последствий. Руководство таких организаций обычно не делает прогнозы кадровых потребностей и не проводит диагностику кадровой ситуации в целом.

При реактивной кадровой политике руководство контролирует негативные моменты и анализирует их причины. Они стремятся устранить возникшие проблемы, выясняя их причины.

Превентивная кадровая политика основана на обоснованных прогнозах развития ситуации и предпринимает меры предотвращения возможных проблем и кризисов.

Активная кадровая политика включает в себя рациональную и авантюристическую кадровую политику. Рациональная политика основана на качественном диагнозе и прогнозе развития кадровой ситуации, а также на наличии средств для внесения изменений. Кадровая служба обладает инструментами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации, и её программы развития организации включают краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы потребности в кадрах.

Авантюристическая кадровая политика, напротив, не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза, но руководство стремится влиять на ситуацию. Кадровая служба может не обладать средствами прогнозирования и диагностики, но её программы развития организации могут быть направлены на достижение целей, не учитывая изменения в ситуации.

Необходимо отметить, что рациональная кадровая политика является более эффективной и долгосрочной, поскольку она базируется на анализе и позволяет принимать обоснованные решения по управлению персоналом.

Также кадровая политика может быть классифицирована на закрытую и открытую.

Открытая кадровая политика означает, что организация приветствует присоединение новых сотрудников на различные уровни, включая и высшее руководство. Такая политика особенно распространена в сферах телекоммуникаций, автомобильной индустрии и в новых организациях, стремящихся к быстрому росту и лидерству на рынке. Она позволяет организации быть прозрачной и привлекательной для потенциальных сотрудников, вне зависимости от опыта работы, но с определенными навыками и квалификацией.

Закрытая кадровая политика, напротив, предпочитает заполнять вакансии только внутренними кандидатами, начиная с низших должностей. Организации,

применяющие закрытую кадровую политику, стремятся к формированию особой организационной культуры и духа принадлежности.

Выбор между открытой и закрытой кадровой политикой зависит от целей и стратегии организации, а также от контекста и требований рынка труда. Но в любом случае, тип кадровой политики определяет способ воздействия на персонал и подход к управлению им [14, с. 60].

Оценка кадровой политики предприятия играет важную роль в успешном управлении человеческими ресурсами. Правильное ее проведение позволяет выявить сильные и слабые стороны политики компании в отношении управления персоналом.

Оценка эффективности кадровой политики включает решение следующих задач:

1. Экономическая эффективность. Для оценки этого аспекта необходимо учитывать, насколько успешно кадровая политика способствует достижению целей организации и улучшению использования человеческих ресурсов. Критерии оценки экономической эффективности могут включать показатели производительности труда, рост прибыли, снижение затрат на обучение и персонал, а также индивидуальный вклад работников.

2. Социальная эффективность. Она отражает удовлетворение потребностей и интересов сотрудников организации. Оценка социальной эффективности кадровой политики включает анализ наличия корпоративной культуры, форм мотивации, состояния социально-психологического климата в коллективе. Важно учитывать меры, принимаемые для улучшения уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников, такие как бонусные программы, развитие карьерного пути и программы по балансу работы и личной жизни.

3. Организационная эффективность. Подразумевает оценку организационной структуры предприятия и ее соответствия целям и стратегии организации. Кадровая политика должна поддерживать целостность и приемлемость организационной структуры. Организационная эффективность зависит от того, насколько хорошо работники интегрированы в организацию и

как их деятельность соответствует потребностям и требованиям организации.

В целом, оценка эффективности кадровой политики требует комплексного анализа, учитывающего экономические, социальные и организационные аспекты. Она помогает организации оптимизировать использование человеческих ресурсов и создать благоприятную рабочую среду для достижения поставленных целей [11, с. 295].

При анализе кадровой политики используются различные критерии оценки:

1. Количественный и качественный состав персонала. Оценка этого критерия включает анализ количества и качества сотрудников организации. Количество персонала может быть оценено с учетом соотношения сотрудников на различных уровнях (руководители, специалисты, работники).

Качественная структура персонала организации включает разделение сотрудников по таким параметрам, как уровень образования, опыт работы и имеющаяся квалификация. Это позволяет организации лучше понять состав своего персонала и определить, насколько он соответствует требованиям и целям организации.

Разделение сотрудников по уровню образования позволяет оценить их теоретические знания и компетенции, что может быть важным при выполнении конкретных задач или занимаемых должностях. Например, в некоторых сферах деятельности требуется наличие специфического образования, например, инженерного или медицинского.

Разделение сотрудников по опыту работы также является важным аспектом при анализе кадровой политики. Опытный сотрудник может иметь более глубокие знания и навыки, что позволяет ему эффективнее выполнять работу и быстрее адаптироваться к изменениям. Также опыт работы может говорить о степени уверенности сотрудника в своих действиях и его способности справиться с проблемами и вызовами.

Оценка имеющейся квалификации у сотрудников важна для определения их специализации и компетенций в определенных областях. Например,

сертификация или обладание определенными профессиональными навыками может быть важным при выполнении определенных задач или при работе с определенными клиентами или проектами.

Комбинированное использование уровня образования, опыта работы и имеющейся квалификации в структуре персонала позволяет организации более точно определить, какие роли и ответственности могут быть размещены на разных уровнях, а также определить потребность в дополнительном обучении и развитии сотрудников для улучшения их квалификации и профессионального роста [6, с. 5].

2. Уровень текучести кадров. Этот показатель отражает, как часто сотрудники покидают организацию и как долго они работают в ней. Высокий уровень текучести кадров может быть свидетельством проблем в кадровой политике, оплате труда, уровне удовлетворенности сотрудников и работой в организации.

Уровень текучести кадров может быть вычислен с использованием следующей формулы:

$$K_{TK} = \frac{P_y}{C_{cp}} \quad (1.1)$$

где, K_{TK} – коэффициент текучести кадров;

P_y – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел;

C_{cp} – среднесписочная численность, чел. [2, с. 4].

3. Гибкость проводимой политики. Этот критерий оценивает, насколько гибкой и адаптивной является кадровая политика организации. Гибкость может быть связана с возможностью адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка, использовать различные методы работы (удаленная работа, гибкий график работы), предложить разнообразные карьерные пути и возможности развития для сотрудников.

4. Степень учета интересов работника / производства. Этот критерий отражает баланс между интересами сотрудников и требованиями, целями организации. Оценка включает анализ того, насколько кадровая политика учитывает потребности, интересы и благополучие сотрудников, одновременно обеспечивая достижение целей организации [9, с. 79].

Кроме того, также могут использоваться другие критерии, в зависимости от конкретной ситуации и целей анализа. Например, оценка эффективности обучения и развития сотрудников, мотивации и стимулирования рабочей силы, а также оценка диверсификации персонала или применения инновационных методов найма и удержания сотрудников.

1.2 Особенности совершенствования кадровой политики на предприятиях

Совершенствование кадровой политики на предприятиях включает в себя несколько ключевых особенностей (рисунок 1.2).

Рассмотрим каждый элемент подробнее.

Анализ потребностей предприятия. Чтобы разработать эффективную кадровую политику, необходимо провести анализ потребностей организации. Это может включать определение требуемых квалификаций и навыков работников, а также оценку текущего состояния команды.

Разработка стратегии привлечения талантов. Для привлечения и найма лучших сотрудников необходимо разработать стратегию, которая учитывает особенности рынка труда и конкуренцию. Это может включать использование различных каналов поиска, таких как онлайн-платформы, рекрутинговые агентства и социальные сети, а также установление привлекательных условий труда и бенефитов.

Обучение и развитие сотрудников. Кадровая политика должна включать меры по обучению и развитию сотрудников. Это может включать проведение тренингов, семинаров, программ менторства и других методов, направленных на повышение навыков и компетенций работников [13, с. 33].



Рисунок 1.2 – Ключевые особенности совершенствования кадровой политики на предприятии

Система оценки и стимулирования. Важной частью кадровой политики является разработка системы оценки и стимулирования сотрудников. Это может включать в себя проведение регулярных оценок производительности, предоставление премий и поощрений, а также планирование карьерного роста.

Управление изменениями. При внедрении новой кадровой политики часто возникают изменения, с которыми работники должны адаптироваться. Важно предусмотреть меры по управлению изменениями, такие как коммуникация, обучение и поддержка сотрудников.

Укрепление корпоративной культуры. Кадровая политика должна способствовать укреплению корпоративной культуры предприятия. Это может включать в себя разработку ценностей, миссии компании, а также проведение мероприятий и инициатив, направленных на создание благоприятной и

поддерживающей среды для сотрудников.

Основные цели совершенствования кадровой политики на предприятиях включают привлечение и удержание талантливых сотрудников, повышение производительности и эффективности работы, а также создание благоприятных условий для развития и роста сотрудников.

Для обеспечения стабильного функционирования организации необходимо уделять особое внимание долгосрочному планированию кадровой политики. Главной целью здесь является создание эффективной системы управления персоналом, которая будет опираться не только на административные методы, но и на экономические стимулы и социальные гарантии. Важно стремиться к сближению интересов работников с целями организации, чтобы достичь максимальной производительности и экономических результатов[27, с. 165].

При разработке кадровой политики необходимо учитывать такие факторы, как достижение экономических целей предприятия, обязательства перед собственниками и партнерами, а также ожидания сотрудников в отношении социального и культурного благополучия. Важно четко определить основные цели и обеспечить их общее понимание внутри всей организации.

Другим важным аспектом повышения эффективности работы организации и совершенствования кадровой политики является управление неформальными группами. Необходимо учитывать особенности таких групп, причины привлечения сотрудников к ним, а также социальные характеристики неформальных групп. Руководители должны знать, как правильно взаимодействовать с такими группами и принимать соответствующие меры.

В условиях, когда уровень удовлетворения потребностей российских работников через оплату труда относительно невысок, они стремятся удовлетворить более высокие потребности, такие как признание, уважение, чувство причастности к успехам и социальное общение. Группа, в которую входит работник, играет важную роль в удовлетворении этих потребностей. Поэтому необходимо уделять большое внимание эффективной управлению как

формальными, так и неформальными группами в рамках совершенствования кадровой политики.

Таким образом, подводя итог главы, можно сделать следующие выводы. Кадровая политика – это система принципов, стратегий и практик, которые определяют подход организации к управлению своими кадрами. Она охватывает множество аспектов, связанных с управлением персоналом, включая привлечение, отбор, развитие, оценку, компенсацию и удержание сотрудников.

Сущность кадровой политики заключается в достижении эффективного использования ресурса человеческих талантов и создании благоприятной рабочей среды, способствующей развитию и мотивации сотрудников. Кадровая политика определяет цели и стратегии организации в отношении персонала, а также правила и процедуры, чтобы достичь этих целей.

При анализе кадровой политики используются различные критерии оценки: количественный и качественный состав персонала, уровень текучести кадров, гибкость проводимой политики, степень учета интересов работника / производства.

Совершенствование кадровой политики на предприятии должно включать: анализ потребностей предприятия, разработку стратегии привлечения талантов, обучение и развитие сотрудников, систему оценки и стимулирования, управление изменениями, укрепление корпоративной культуры.

2 Анализ и оценка кадровой политики ООО «Империя «Финанс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Империя «Финанс»(ООО «Империя «Финанс») находится по адресу: 352800, Краснодарский край, Туапсинский р-н, г. Туапсе, ул. Войкова, д. 19, кв. 69.

Деятельность ООО «Империя «Финанс» регулируют Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», иные нормативные правовые акты, а также устав общества с ограниченной ответственностью и внутренние нормативные документы общества.

Целью деятельности ООО «Империя «Финанс» является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

Основным видом деятельности ООО «Империя «Финанс» является: оказание услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию. В том числе, такие как: услуги по ведению налогового учета (расчет налогов и сборов, подлежащих уплате в бюджеты всех уровней, согласование и предоставление ответов на запросы территориальных подразделений ФНС, проведение сверки расчетов с налоговыми органами, подготовка и формирование налоговой отчетности и т.д.); услуги по ведению бухгалтерского учета и отдельных операций (открытие и закрытие счетов, бухгалтерское обслуживание расчетных счетов, подготовка платежных поручений, оформление и учет первичных документов и т.д.); бухгалтерские услуги по расчету заработной платы (расчет заработной платы работникам заказчика, расчет всех видов налогов, предоставление сведений о полученных доходах, справок, ведение «зарплатного» проекта).

Основными клиентами ООО «Империя «Финанс» являются организации

и физические лица г. Туапсе и Туапсинского района.

Организационная структура ООО «Империя «Финанс» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Империя «Финанс»

Организационная структура ООО «Империя «Финанс» является функциональной. Высшее руководство (директор и его заместитель) осуществляют общее управление, а функциональные подразделения (бухгалтерия, юридический отдел и т.д.) отвечают за конкретные направления деятельности.

Изучив состав основных блоков организационной структуры предприятия, можно сделать вывод, что она соответствует масштабам компании.

Основные технико-экономические показатели работы ООО «Империя Финанс» представлены в таблице 2.1 и на рисунке 2.2.

У организации ООО «Империя Финанс» наблюдается рост выручки в 2022 году, как по отношению к 2021, так и к 2020 г. Темп роста в 2021 г. к 2020 г. составил 167,64 %, а в 2022 г. к 2021 г. 144,11 %.

Выручка растет более медленными темпами, чем себестоимость в 2022 г. Темп роста себестоимости в 2022 г. к 2021 г. составил 186,50 %. Прирост чистой прибыли за последний год составил 105,76 % (темп роста 205,76 %).

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели работы ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Относительное изменение, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Выручка	1443	2419	3486	976	1067	167,64	144,11
Себестоимость продаж	859	1422	2652	563	1230	165,54	186,50
Стоимость основных фондов	679	457	304	-222	-153	67,30	66,52
Чистая прибыль (убыток)	683	451	928	-232	477	66,03	205,76
Фондоотдача, руб. / руб.	2,13	5,29	11,47	3,16	6,18	248,36	216,82
Рентабельность продаж, %	47,33	18,64	26,62	-28,69	7,98	39,38	142,81



Рисунок 2.2 –Техничко-экономические показатели работы ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Таким образом, на основании технико-экономических показателей ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг. можно сделать следующие выводы о динамике. Наблюдается существенный рост основных экономических показателей в динамике (выручка, прибыль). Существенно выросла фондоотдача (эффективность использования основных фондов) – более чем в 5 раз с 2,13 до 11,47 руб./руб. Это говорит об эффективном использовании имеющихся основных средств.

Отмечается повышение эффективности использования основных фондов. Динамика рентабельности нестабильна, снижение в 2021 году и последующий существенный рост в 2022 году. Вероятные причины – увеличение себестоимости и расходов в 2021 году. Снизилась стоимость основных фондов предприятия, что может свидетельствовать о продаже или выбытии части оборудования, модернизации основных средств в пользу более эффективных.

Таким образом, в целом наблюдается положительная финансовая динамика ООО «Империя Финанс».

Анализ динамики активов и пассивов ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг. отражен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ динамики активов и пассивов ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Относительное изменение, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	16	12	10	-4	-2	75,00	83,33
Основные средства	679	457	304	-222	-153	67,30	66,52
Итого по разделу I	695	469	314	-226	-155	67,48	66,95
Оборотные активы							
Запасы	429	554	304	125	-250	129,14	54,87
Дебиторская задолженность	1128	2224	3072	1096	848	197,16	138,13
Денежные средства и денежные эквиваленты	989	1069	969	80	-100	108,09	90,65
Итого по разделу II	2546	3847	4345	1301	498	151,10	112,95
Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль	1577	1789	2711	212	922	113,44	151,54
Итого по разделу III	1587	1799	2721	212	922	113,36	151,25
Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	640	774	0	134	-774	120,94	0,00
Кредиторская задолженность	1014	1743	1938	729	195	171,89	111,19
Итого по разделу V	1654	2517	1938	863	-579	152,18	77,00
Баланс	3241	4316	4659	1075	343	133,17	107,95

Анализ динамики активов отраженных в балансе ООО «Империя Финанс» показал, что в разделе внеоборотных активов произошло снижение за счет показателей стоимости нематериальных активов (-4 тыс. руб. за 2020-2021 гг. и -2 тыс. руб. за 2021-2022 гг.) и основных средств (-222 тыс. руб. за 2020-2021 гг. и -153 тыс. руб. за 2021-2022 гг.).

В составе оборотных активов вырос показатель дебиторской задолженности на 1096 тыс. руб. за 2020-2021 гг. и на 848 тыс. руб. за последний год или на 138,13%.

Показатели запасов и денежных средств снизились за последний анализируемый год, при этом в 2021 г. к 2020 г. наблюдалась обратная тенденция по увеличению показателей.

Анализ динамики пассивов отраженных в балансе ООО «Империя Финанс» показал, что в разделе, отражающем сумму капиталов и резервов прирост обеспечен стоимостью нераспределенной прибыли, которая выросла в 2021 г. относительно 2020 г. на 212 тыс. руб. и на 922 тыс. руб. за период 2021-2022 гг.

Сумма уставного капитала не изменилась. Долгосрочные обязательства в пассивах отсутствуют.

В составе краткосрочных обязательств снизилась сумма заемных средств на 774 тыс. руб. за последний анализируемый год, а кредиторская задолженность выросла на 195 тыс. руб. за этот же период. Общий прирост суммы баланса в 2021 г. к 2020 г. составил 1075 тыс. руб., а в 2022 г. к 2021 г. прирост суммы составлял 343 тыс. руб.

Структура баланса ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг. отражена в таблице 2.3.

Анализ структуры активов показал, что наибольшую долю занимает показатель дебиторской задолженности, который вырос с показателя 34,80% до 65,94%. Наименьшую долю занимает показатель запасов и основных средств и нематериальных активов, что характерно для вида деятельности компании ООО «Империя Финанс».

Таблица 2.3 – Структура баланса ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг., %

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	0,49	0,28	0,21
Основные средства	20,95	10,59	6,53
Итого по разделу I	21,44	10,87	6,74
Оборотные активы			
Запасы	13,24	12,84	6,53
Дебиторская задолженность	34,80	51,53	65,94
Денежные средства и денежные эквиваленты	30,52	24,77	20,80
Итого по разделу II	78,56	89,13	93,26
Капитал и резервы			
Уставный капитал	0,31	0,23	0,21
Нераспределенная прибыль	48,66	41,45	58,19
Итого по разделу III	48,97	41,68	58,40
Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	19,75	17,93	0,00
Кредиторская задолженность	31,29	40,38	41,60
Итого по разделу V	51,03	58,32	41,60
Баланс	100,00	100,00	100,00

Анализ структуры пассивов показал, что наибольшую долю занимает показатель нераспределенной прибыли, который вырос с показателя 48,66% до 58,19%. Наименьшую долю занимает показатель уставного капитала. А также стоит отметить, что в 2022 г. отсутствует показатель заемных средств, ранее присутствующий. Доля кредиторской задолженности в бухгалтерском балансе ООО «Империя Финанс» составляла в 2020 г. 31,29%, а к 2022 г. выросла до показателя 41,60%.

Далее проведем анализ ликвидности и платежеспособности баланса предприятия.

Для того, чтобы провести анализ финансовой устойчивости ООО «Империя Финанс» проведем в первую очередь составление баланса ликвидности, для группировки активов и пассивов по балансу.

Далее, в таблице 2.4 рассмотрим основные показатели, характеризующие ликвидность бухгалтерского баланса ООО «Империя Финанс».

На основании представленных данных проводится проверка неравенств и их формирование в виде сравнительно-аналитической таблицы.

Группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества

за отчетный период преобладают быстро реализуемые активы (А2) на общую сумму 3072 тыс. руб. в 2022 г. Анализ таблицы свидетельствует о том, что величина активов возросла в основном за счет быстро реализуемых активов (А2).

Таблица 2.4 – Оценка степени ликвидности по распределению активов и пассивов ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг.

Название группы	Обозначение	Год		
		2020	2021	2022
Активы				
Наиболее ликвидные активы	А1	989	1069	969
Быстро реализуемые активы	А2	1128	2224	3072
Медленно реализуемые активы	А3	429	554	304
Трудно реализуемые активы	А4	695	469	314
Итого активы	ВА	3241	4316	4659
Пассивы				
Наиболее срочные обязательства	П1	1014	1743	1938
Краткосрочные пассивы	П2	640	774	0
Долгосрочные пассивы	П3	0	0	0
Постоянные пассивы	П4	1587	1799	2721
Итого пассивы	ВР	3241	4316	4659

У ООО «Империя Финанс» наблюдается несовпадение первого условия, что говорит о том, что баланс является не ликвидным. Первый показатель несовпадения говорит о том, что у ООО «Империя Финанс» нарушена платежеспособность и пока организации не удастся ее поправить. Показатель А3 больше П3 говорит о том, что в перспективе предприятие может поправить свое положение, т. е. платежеспособность может быть восстановлена за счет будущих поступлений и платежей.

В анализируемом периоде у предприятия ООО «Империя Финанс» недостаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 969 тыс. руб.). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 50% обязательств ($969 / 1938 * 100\%$).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной

задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств.

Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы (излишек 304 тыс. руб.).

Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется три. Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным.

Предприятию ООО «Империя Финанс» за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 969 тыс. руб.).

Текущая платежеспособность считается нормальной, если соблюдается условие, $A1 + A2 > П1 + П2$ и это свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

Текущая платежеспособность за 2020: $989+1128>1014+640$.

На конец анализируемого периода организация платежеспособна, платежный излишек составил 463 тыс.руб. (2117 - 1654), на конец периода возможности превышают обязательства организации в 1,3 раза.

Текущая платежеспособность за 2021: $1069+2224>1743+774$.

На конец анализируемого периода организация платежеспособна, платежный излишек составил 776 тыс.руб. (3293 - 2517), на конец периода возможности превышают обязательства организации в 1,3 раза.

Текущая платежеспособность за 2022: $969+3072>1938+0$.

На конец анализируемого периода организация платежеспособна, платежный излишек составил 2103 тыс.руб. (4041 - 1938), на конец периода

возможности превышают обязательства организации в 2,1 раза.

В целом по всем рассматриваемым периодам предприятие всегда оказывалось платежеспособным.

Перспективная платежеспособность характеризуется условием: $A3 > ПЗ$. Перспективная платежеспособность представляет собой прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей, из которых представлена лишь часть, поэтому этот прогноз носит приближенный характер.

Перспективная платежеспособность за 2020: $429 > 0$.

Организация платежеспособна, платежный излишек составил 429 тыс.руб. (429 - 0).

Перспективная платежеспособность за 2021: $554 > 0$.

Организация платежеспособна, платежный излишек составил 554 тыс.руб. (554 - 0).

Перспективная платежеспособность за 2022: $304 > 0$.

Организация платежеспособна, платежный излишек составил 304 тыс.руб. (304 - 0).

Теперь перейдем к анализу коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Империя Финанс» за 2020-2021 гг.

Анализ данных коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг. в динамике и в сравнении с нормативами представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	2020 г.	2021 г.	2021 г.	Отклонение 2020 г. от 2022 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>0,2 - 0,25$	0,60	0,42	0,50	-0,10
Коэффициент критической ликвидности	0,7 - 0,8, желательно: $>1,5$	1,28	1,31	2,09	0,81
Коэффициент текущей ликвидности	необходимое 1,0 оптим. не менее 2,0	1,54	1,53	2,24	0,70
Коэффициент автономии	$>0,7$	0,49	0,42	0,58	0,09

На основании таблицы 2.5 сделаем выводы о платёжеспособности ООО «Империя Финанс». Значение коэффициента абсолютной ликвидности в динамике укладывается в нормальное значение, что свидетельствует о достатке денежных средств организации для покрытия краткосрочных обязательств.

Значение коэффициента критической ликвидности находится выше нормы, что говорит о способности оперативно погасить срочные платежи. Таким образом, если организация получит деньги от дебиторов, то на конец периода она сможет расплатиться по всем своим долгам[28, с. 183].

Коэффициент текущей ликвидности соответствует норме в 2022 г. и он вырос, это свидетельствует о возможности организации расплатиться по своим обязательствам при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятном уровне реализации услуги работ, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Значение коэффициента автономии свидетельствует о том, что сохраняется зависимость деятельности ООО «Империя Финанс» от заемных средств.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Империя Финанс» имеется проблема с ликвидностью. Платежеспособность на данный момент имеет хорошие показатели, отражающие, что организации в силах расплатиться по своим обязательствам при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятном уровне реализации услуги работ, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств (таблица 2.6).

О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,55, т.е. 55,4% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов. Рост коэффициента составил 0,21.

Таблица 2.6 – Показатели финансовой устойчивости организации для оценки степени платежеспособности

Показатели	Значение			Изменение		Норма
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,35	0,35	0,55	0,00	0,21	0,1 и более
Коэффициент покрытия инвестиций	0,49	0,42	0,58	-0,07	0,17	от 0,75
Коэффициент мобильности имущества	0,79	0,89	0,93	0,11	0,04	
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,39	0,28	0,22	-0,11	-0,05	0.17- 0.4
Коэффициент обеспеченности запасов	2,08	2,40	7,92	0,32	5,52	0,5 и более
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,5
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	0,40	0,43	0,00	0,03	-0,43	меньше 1,5
Коэффициент финансирования	2,48	2,32	-	-0,16	-2,32	больше 0.7

Коэффициент покрытия инвестиций равен 0,58 и не соответствует нормативному значению (при норме 0,75). За текущий период значение коэффициента увеличилось на 0,17. Значение показателя коэффициента мобильности оборотных средств позволяет отнести предприятие к средней группе риска потери платежеспособности, т.е. уровень его платежеспособности оценивается как средний.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств выше нормативного значения, т.е. организация не зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов.

За рассматриваемый период значение коэффициента выросло на 5,52. Необходимо проследить динамику составляющих коэффициента, которая позволит определить, за счет чего растет коэффициент - за счет изменения состояния источников покрытия или самих запасов.

Стоимость материальных оборотных средств уменьшилась в 0,5 раз (304/554). Важно, что организация сумела покрыть такой объем запасов

собственными оборотными средствами незначительно, так как они увеличились за этот период всего лишь в 1,8 раза (2407/1330).

Коэффициент краткосрочной задолженности показывает преобладание краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактом, который характеризует ухудшение структуры баланса и повышение риска утраты финансовой устойчивости.

Оценив имущественное состояние, ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость можно сказать, что организация ООО «Империя Финанс» финансово устойчивая.

Организация ООО «Империя Финанс» не обладает абсолютной ликвидностью, поскольку есть проблемы с текущими платежами от дебиторов, что негативно сказывается на платежеспособности ООО «Империя Финанс».

Таким образом, предприятие ООО «Империя Финанс» можно отнести к средней группе риска потери платежеспособности, т.е. уровень его платежеспособности оценивается как средний.

У организации явно выраженное преобладание краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактом, который характеризует ухудшение структуры баланса и повышение риска утраты финансовой устойчивости.

2.2 Анализ и оценка действующей кадровой политики организации

Принимая во внимание небольшую численность сотрудников в ООО «Империя Финанс», использование функциональной структуры управления представляется обоснованным. Такая модель позволяет четко распределить зоны ответственности в маленьком коллективе при относительно простой иерархии управления.

В состав персонала ООО «Империя Финанс» входят три ключевые категории:

- руководящий состав, ответственный за управление и принятие

решений;

– штат специалистов, выполняющих функции в соответствии с профессиональной подготовкой и квалификацией;

– вспомогательный и технический персонал, обеспечивающий рабочие процессы и обслуживание деятельности организации.

Такая структура персонала характерна для организаций подобного профиля и масштаба. Динамика численности персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг. отражена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика численности персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг., чел.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Относительное изменение, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Численность персонала, всего, в том числе:	9	10	10	1	0	111,11	100,00
– руководители	2	2	2	0	0	100,00	100,00
– специалисты	4	5	5	1	0	125,00	100,00
– рабочие	2	3	3	1	0	150,00	100,00

На основании представленных данных в таблице 2.7 можно провести следующий анализ динамики численности персонала ООО «Империя Финанс».

Общая численность персонала организации невелика – 10 человек в 2022 году. Это объясняется небольшим масштабом деятельности компании и спецификой деятельности.

Наблюдается незначительный прирост численности в 2021 г. по сравнению с 2020 г. – на 1 человека или на 11%. В 2022 г. численность остается на уровне предыдущего периода.

Темпы роста численности в 2021 г. были наибольшими в категории рабочих (150%) и специалистов (125%). Это свидетельствует об определенном развитии основной деятельности компании.

В целом наблюдается положительная, хоть и умеренная динамика кадрового состава ООО «Империя Финанс» (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динамика численности персонала ООО «Империя Финанс», чел.

Структура персонала по категориям относительно стабильна: 2 руководителя – 20% от общей численности; удельный вес специалистов увеличился с 44% до 50% за счет прироста их численности; доля рабочих выросла с 22% до 30% за исследованный период (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Структура персонала ООО «Империя Финанс» по категориям за 2020-2022 гг., %

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Численность персонала, всего, в том числе:	100,00	100,00	100,00
– руководители	0,22	0,20	0,20
– специалисты	0,44	0,50	0,50
– рабочие	0,22	0,30	0,30

Качественная характеристика персонала ООО «Империя Финанс» по возрасту отражена в таблице 2.9.

Наибольший удельный вес в структуре персонала ООО «Империя Финанс» занимают сотрудники в возрасте 36-45 лет. Их доля выросла с 55,56% в 2020 г. до 60% в 2022 г. Это свидетельствует о накопленном

профессиональном опыте коллектива.

Таблица 2.9– Динамика возрастной структуры персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг.

Возраст, лет	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Относительное изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
18-35	2	22,22	3	30,00	2	20,00	1	-1
36-45	5	55,56	5	50,00	6	60,00	0	1
Больше 45	2	22,22	2	20,00	2	20,00	0	0
Итого	9	100,00	10	100,00	10	100,00	1	0

Доля молодых специалистов в возрасте 18-35 лет невысока – 20% в 2022 г. против 22,22% в 2020 г. Отсутствие значительного обновления молодыми кадрами может негативно сказаться в долгосрочной перспективе.

Удельный вес сотрудников старше 45 лет стабилен на уровне 20% на протяжении всего рассматриваемого периода. Это положительный фактор с точки зрения преемственности знаний и навыков.

Можно сделать вывод, что средний возраст сотрудников ООО «Империя Финанс» велик и имеет тенденцию к дальнейшему увеличению.

Таким образом, возрастная структура с точки зрения опыта и знаний является благоприятной, однако необходимо активнее привлекать молодых специалистов для снижения рисков, связанных со старением персонала.

Таблица 2.10 – Гендерная структура персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022гг., чел.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Относительное изменение, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Мужчины	7	8	8	1	0	114,29	100,00
Женщины	2	2	2	0	0	100,00	100,00

Рассматривая гендерную структуру ООО «Империя Финанс», установлено, что на протяжении всего периода большую часть коллектива составляют женщины, т.к. специфика деятельности обуславливает данную

характеристику. Значительных изменений в гендерной структуре за рассматриваемый период не отмечено (таблица 2.10).

Анализ персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг. показывает, что большая часть сотрудников с высшим образованием (таблица 2.11).

Таблица 2.11–Структура и динамика персонала ООО «Империя Финанс» по уровню образования за 2020-2022гг.

Образование	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Относительное изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Высшее	6	66,67	7	70,00	7	70,00	1	0
Среднее специальное	3	33,33	3	30,00	3	30,00	0	0
Итого	9	100,00	10	100,00	10	100,00	1	0

В связи с увеличением общей численности персонала ООО «Империя Финанс» на 1 чел. в 2021 г. возросло и количество сотрудников с высшим образованием.

Структура и динамика персонала ООО «Империя Финанс» по стажу за 2020-2022 гг. отражена в таблице 2.12.

Таблица 2.12–Структура и динамика персонала ООО «Империя Финанс» по стажу за 2020-2022гг.

Стаж	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Относительное изменение, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
до 1 года	2	22,22	2	20,00	2	20,00	0	0
от 1 до 5 лет	2	22,22	1	10,00	0	0,00	-1	-1
более 5 лет	5	55,56	7	70,00	8	80,00	2	1
Итого	9	100	10	100	10	100	1	0

На основании данных о структуре персонала по стажу работы ООО «Империя Финанс», представленных в таблице 2.12 можно сделать вывод, что в компании преобладают сотрудники со стажем работы более 5 лет. Их доля выросла с 55,56% в 2020 г. до 80% в 2022 г. Это говорит о накопленном опыте и

профессионализме кадров.

Существенно снизился удельный вес сотрудников со стажем 1-5 лет (с 22,22% до 0%). Произошло их перемещение в группу со стажем свыше 5 лет.

Доля новых сотрудников со стажем до 1 года остаётся стабильной на уровне 20%. Это указывает на некоторое обновление персонала за счёт притока молодых кадров. В целом наблюдается тенденция к «старению» коллектива за счёт накопления значительного опыта работы в данной организации. Для омоложения кадрового состава и притока новых идей целесообразно более активно привлекать молодых перспективных сотрудников.

Анализируя динамику показателей движения кадров, было определено следующее (таблица 2.13).

Таблица 2.13– Показатели движения персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Относительное изменение, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Численность персонала на начало года, чел.	8	9	10	1	1	112,50	111,11
Принято на работу, чел.	2	3	2	1	-1	150,00	66,67
Выбыло, чел.:	1	2	2	1	0	200,00	100,00
– в т.ч. по собственному желанию	1	2	2	1	0	200,00	100,00
– уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	–	–
Численность персонала на конец года, чел.	9	10	10	1	0	111,11	100,00
Среднесписочная численность персонала, чел.	8,5	9,5	10	1	0,5	111,76	105,26
Коэффициент текучести, %	11,76	21,05	20,00	9,29	-1,05	178,95	95,00
Коэффициент оборота по приему сотрудников, %	23,53	31,58	20,00	8,05	-11,58	134,21	63,33
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников, %	11,76	21,05	20,00	9,29	-1,05	178,95	95,00
Коэффициент постоянства кадров, %	88,24	78,95	80,00	-9,29	1,05	89,47	101,33

Численность персонала ООО «Империя Финанс» на начало каждого года увеличивалась: с 8 чел. в 2020 г. до 10 чел. в 2022 г. Прирост в 2021 г. составил 1 человека или 12,5% по сравнению с предыдущим годом. В 2022 г. прирост составил 1 чел. или 11,1% по сравнению с 2021 г.

Количество принятых сотрудников в 2021 г. выросло на 1 чел. или на 50% по сравнению с 2020 г. Однако в 2022 г. этот показатель снизился на 1 чел. или на 33,3% относительно 2021 г.

Численность выбывших сотрудников увеличилась с 1 чел. в 2020 г. до 2 чел. в 2021-2022 гг. Рост в 2021 г. составил 1 человек или 100%, в 2022 г. выбытие осталось на уровне предыдущего года.

Все выбывшие сотрудники ООО «Империя Финанс» увольнялись по собственному желанию. Случаев увольнения за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период не выявлено.

Среднесписочная численность персонала также росла: с 8,5 чел. в 2020 г. до 10 чел. в 2022 г. Прирост в 2021 г. составил 11,8%, в 2022 г. – 5,3% по сравнению с предыдущим годом.

Коэффициент текучести кадров в 2021 г. вырос почти в 1,8 раза по сравнению с 2020 г., что говорит об ухудшении ситуации с удержанием персонала в организации. Однако в 2022 г. этот показатель несколько снизился по сравнению с предыдущим годом. Возможно, данные изменения были связаны с пандемией в этот период, которая оказала влияние на деятельность организации.

Коэффициент оборота по приёму в 2021 г. вырос более чем на 30% относительно 2020 г., а в 2022 г., наоборот, снизился почти на 40% по сравнению с предыдущим годом.

Динамика коэффициента оборота по выбытию повторяет динамику коэффициента текучести кадров.

Коэффициент постоянства кадров в 2021 г. снизился почти на 10% по сравнению с 2020 г., а в 2022 г. немного вырос, но так и не достиг уровня 2020 г. Это также говорит об ухудшении ситуации с текучестью кадров.

Таким образом, наибольший отток кадров и снижение уровня их постоянства наблюдался в 2021 г. В 2022 году ситуация немного улучшилась, однако по ряду показателей так и не достигла уровня 2020 г.

В результате можно сделать общий вывод, что за анализируемый период наблюдается ухудшение ситуации с текучестью кадров в ООО «Империя Финанс». Особенно негативная динамика прослеживается в 2021 г. – значительный рост коэффициентов текучести, оборота по выбытию при параллельном снижении коэффициента постоянства персонала.

Для стабилизации ситуации руководству организации рекомендуется разработать комплекс мер повышения лояльности персонала в рамках кадровой политики. Это могут быть мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников, улучшению социально-психологического климата в коллективе, повышению уровня корпоративной культуры. Реализация таких мер позволит повысить общий уровень удовлетворенности персонала работой в компании и снизить текучесть кадров.

Поэтому для определения более точных направлений развития кадровой политики, проведем ее подробный анализ.

Исследование показывает, что кадровый состав ООО «Империя Финанс» состоит из опытных сотрудников, большинство которых с высшим профессиональным образованием.

Кадровая политика ООО «Империя Финанс» по набору персонала осуществляется преимущественно из внутренних источников. Компания стремится удерживать ценных сотрудников и создавать условия для их профессионального роста.

Основные методы набора:

- периодически проводится анализ кадрового состава и кандидатур из картотеки личного состава на предмет соответствия вакантным местам;
- внутренний конкурс при появлении вакантных должностей руководителей и специалистов. В конкурсе участвуют работники, соответствующие требованиям. Побеждает самый компетентный сотрудник;

– ротация специалистов между отделами для расширения профессионального кругозора и развития универсализма;

– собственные сотрудники, прошедшие профпереподготовку в соответствии с нуждами компании, получают приоритет на имеющиеся вакансии;

– высококвалифицированные специалисты, покинувшие компанию ранее, при наличии открытых позиций могут приниматься повторно.

Приоритет отдается набору персонала из числа опытных бухгалтеров и аудиторов, имеющих стаж работы в профильных областях не менее 3-5 лет. За время работы в компании на должность главного бухгалтера были приняты два сотрудника, каждый из которых имел около 10 лет стажа в бухгалтерии различных организаций.

Такая политика позволяет сохранять в ООО «Империя Финанс» лояльный, сплоченный коллектив финансовых профессионалов, обладающий уникальными компетенциями.

В таблице 2.14 представлены виды источников привлечения персонала, а также затраты на данные мероприятия.

Таблица 2.14 – Затраты на подбор персонала в ООО «Империя Финанс» за период 2020-2022 гг.

Источники	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу
Интернет-источники(hh.ru,avito.ru)	14200	76,76	16300	82,32	15100	82,97
Кадровые агентства	3400	18,38	2400	12,12	2300	12,64
Центр занятости населения Туапсинского района	0	0,00	0	0,00	0	0,00
СМИ (газеты Туапсинского района, местное телевидение)	900	4,86	1100	5,56	800	4,40
Итого	18500	100,00	19800	100,00	18200	100,00

Наибольшая доля расходов на подбор кадров во все годы приходилась на Интернет-ресурсы (hh.ru, авито) - от 77% до 83%. В денежном выражении эти

затраты выросли с 14,2 тыс. руб. в 2020 г. до 16,3 тыс. руб. к 2021 г., а в 2022 г. снизились незначительно до 15,1 тыс. руб.

Расходы на привлечение персонала через кадровые агентства снижались в течение всего рассматриваемого периода с 3,4 тыс. руб. до 2,3 тыс. руб., а их доля в общих затратах на подбор кадров сократилась с 18% до 13%.

Ресурсы центра занятости населения ООО «Империя Финанс» не использовала для подбора сотрудников ни в один из периодов.

Незначительная часть средств тратилась на размещение информации в СМИ Туапсинского района (4-6% от всех затрат на подбор).

Таким образом, основным источником привлечения кадров для ООО «Империя Финанс» является Интернет. Доля остальных каналов невелика.

Один раз в два года все бухгалтеры и финансовые аналитики проходят обучение на специализированных курсах повышения квалификации по налогообложению, бухучету и финансовому анализу. Оплата обучения включается в бюджет компании на корпоративное обучение.

Наиболее распространенным видом обучения персонала ООО «Империя Финанс» является внутриорганизационное обучение без отрыва от производства на рабочем месте методами профессионального инструктажа, наставничества и тренинга.

Данные по обучению персонала ООО «Империя Финанс» отражены в таблице 2.15.

Таблица 2.15–Подготовка кадров ООО «Империя Финанс» по видам обучения за 2020-2022 гг., чел.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Относительное изменение, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.
Подготовка	1	2	1	1	-1	200,00	50,00
Повышение квалификации	1	2	2	1	0	200,00	100,00
Переподготовка	1	1	1	0	0	100,00	100,00
Итого	3	5	4	2	-1	166,67	80,00

На основании представленных в таблице 2.15 данных можно сделать следующий анализ подготовки кадров в ООО «Империя Финанс».

Количество прошедших подготовку выросло с 1 человека в 2020 г. до 2 чел. в 2021 г. (рост в 2 раза), а затем снизилось до 1 чел. в 2022 г. (снижение в 2 раза по сравнению с 2021 г.).

Повышение квалификации персонала осуществлялось стабильно на протяжении всего рассматриваемого периода. Количество прошедших обучение по программам дообразования составило 2 чел. в год в 2021-2022 гг. против 1 человека в 2020 г.

Количество работников, прошедших переподготовку, не изменялось на протяжении 2020-2022 гг. и составило 1 чел. в год.

Общее количество обученных сотрудников выросло с 3 чел. в 2020 г. до 5 чел. в 2021 г. (рост на 67%). В 2022 г. этот показатель немного снизился до 4 чел. (на 20% по сравнению с предыдущим годом).

Таким образом, наиболее активная работа по развитию персонала велась в 2021 году. При этом ставка делалась преимущественно на повышение квалификации уже работающих кадров. Доля вновь принятых сотрудников, нуждающихся в адаптации, была невелика.

В течение 2020-2022 гг. ООО «Империя Финанс» были осуществлены следующие затраты на обучение и переподготовку кадров (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Затраты на обучение персонала ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг., руб.

Период	Затраты, тыс. руб.		Выполнение плана, %
	Фактические	Планируемые	
2020 г.	42,3	46,0	91,96
2021 г.	64,5	68,0	94,85
2022 г.	54,3	60,0	90,50
Итого:	161,1	174,0	92,59

Фактические затраты на обучение в 2020 г. составили 42,3 тыс. руб. В 2021 г. произошел их значительный рост на 52% до 64,5 тыс. руб. В 2022 году наблюдалось некоторое снижение фактических затрат до 54,3 тыс. руб. (на 16%

по сравнению с предыдущим годом).

Плановые затраты в 2020 г. были выше фактических на 8% и составили 46 тыс. руб. В 2021-2022 гг. ситуация сохранилась – фактические траты не превышали запланированные на 5-10%.

Наиболее полное выполнение плана по затратам на обучение персонала наблюдалось в 2020 г. – на уровне 92%. В 2021 и 2022 гг. план был выполнен на 95% и 90% соответственно.

За весь анализируемый период на обучение сотрудников компания потратила 161,1 тыс. руб. при плане в 174 тыс. руб. Невыполнение составило 8%.

В целом наблюдается недофинансирование мероприятий по развитию сотрудников компании по сравнению с установленными лимитами. Фактические суммы затрат на обучение были ниже плановых во все рассматриваемые периоды, хотя отклонения и не являлись критичными.

Таким образом, политику ООО «Империя Финанс» в сфере подготовки персонала можно охарактеризовать как умеренную, с недоинвестированием этого направления по сравнению с заявленными планами при сохранении общей положительной динамики расходов на обучение.

Рассматривая систему мотивации персонала ООО «Империя Финанс», было определено следующее.

Для мотивации персонала используются как денежные методы (премии за достижение целевых показателей), так и нематериальные (гибкий график работы, дополнительные оплачиваемые отпуска, поощрение карьерного роста внутри компании).

В компании ежегодно проводится анкетирование персонала по уровню удовлетворенности работой, по результатам которого принимаются меры по улучшению условий труда и корпоративного климата.

Формируется кадровый резерв для ключевых должностей из числа сотрудников, работающих по несколько лет и показывающих высокие результаты.

Кадровая политика ООО «Империя Финанс» предусматривает развитую систему социальной защиты и поддержки персонала, включающую:

- добровольное медицинское страхование (ДМС). Полностью за счет компании работникам предоставляется полис ДМС, охватывающий широкий спектр медуслуг, лекарственное обеспечение, профилактику и реабилитацию;

- страхование жизни и здоровья. Расходы по договорам страхования берет на себя компания. Осуществляются выплаты при несчастных случаях, травмах и временной нетрудоспособности сотрудников;

- вовлечение сотрудников в корпоративные праздники, совместный досуг и спорт.

В ООО «Империя Финанс» разработана система комплексной адаптации новых сотрудников, включающая как обязательное обучение, так и наставничество.

В первый рабочий день HR-специалист знакомит новичка с офисом, его оснащением и коллективом, рассказывает об истории, миссии и ценностях компании.

В течение первой недели сотрудник проходит вводный инструктаж по охране труда, противопожарной безопасности, корпоративной этике. Изучает должностную инструкцию, внутренние регламенты и положения, принятые в организации.

В течение первого месяца работы новичок проходит адаптационную программу с посещением обучающих вебинаров и формированием необходимых профессиональных навыков под руководством наставника.

По завершении испытательного срока проводится оценка уровня включенности сотрудника в рабочий процесс и корпоративную культуру. При необходимости предусмотрены дополнительные меры по адаптации.

Таким образом, основными целями кадровой политики ООО «Империя Финанс» являются:

- обеспечение компании высококвалифицированным персоналом, способным эффективно выполнять поставленные задачи в области

бухгалтерского учета, аудита и финансового консультирования;

– создание кадрового состава, отличающегося высоким профессионализмом, четким пониманием корпоративных целей и безупречной деловой репутацией;

– обеспечение условий для постоянного профессионального развития сотрудников и раскрытия их потенциала в рамках реализуемой стратегии компании;

– повышение эффективности работы персонала и производительности труда за счет использования прогрессивных форм и методов управления человеческими ресурсами;

– создание сплоченного, ответственного коллектива единомышленников, разделяющих общие ценности и принципы корпоративной культуры.

Основополагающими принципами кадровой политики компании являются законность, компетентность, справедливость, открытость и преемственность в работе с персоналом.

На основе проведенного анализа кадровой политики ООО «Империя Финанс» можно выделить следующие проблемы, представленные на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Основные проблемы кадровой политики ООО «Империя Финанс»

Рассмотрим выявленные проблемы подробнее.

Проблема текучести кадров, особенно в 2021 году – значительный рост коэффициентов текучести и оборота по выбытию, снижение коэффициента постоянства персонала. Это свидетельствует о наличии факторов, снижающих лояльность и удовлетворенность персонала.

Недостаточное финансирование мероприятий по обучению и развитию персонала. Фактические затраты на эти цели оказываются ниже запланированных, что может приводить к отставанию квалификации сотрудников от нужд компании.

Система адаптации новых сотрудников недостаточно структурирована и формализована. Не указано, кто является наставниками, как оценивается эффективность адаптации и т.д.

Неясно, насколько система мотивации персонала сбалансирована между материальным и нематериальным стимулированием для повышения эффективности сотрудников.

В целом сильная ориентация на внутренние источники привлечения персонала может приводить к снижению притока новых идей и инновационных подходов к работе.

3 Направления совершенствования кадровой политики ООО «Империя «Финанс»

3.1 Основные пути развития кадровой политики

Выявленные проблемные зоны в результате проведенного анализа являются основными целевыми направлениями развития и совершенствования кадровой политики ООО «Империя Финанс» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Проблемы и основные направления развития и совершенствования кадровой политики ООО «Империя Финанс»

Проблема	Направление решения
Внешняя ротация кадров в 2021 году	Разработка программы лояльности и удержания персонала
Недофинансирование обучения персонала	Увеличение бюджета на обучение и развитие сотрудников
Несовершенная система адаптации	Формализация и структурирование процессов адаптации и наставничества
Нечеткая система мотивации	Оптимизация материального и нематериального стимулирования
Слабый приток новых идей извне	Развитие системы подбора, включая внешние источники

С учетом специфики деятельности, а также незначительным доходом ООО «Империя Финанс», определим мероприятия для улучшения кадровой политики без значительных финансовых вложений:

1. Разработка программы лояльности:

- внедрить систему нематериальной мотивации (похвала, признание заслуг сотрудников);
- проводить регулярные опросы персонала и учитывать пожелания при улучшении рабочих процессов;
- организовывать неформальные корпоративные мероприятия для сплочения коллектива.

2. Структурирование наставничества:

- разработать положение о наставничестве и КРІ для наставников;
- проводить внутреннее обучение наставников;

- организовать внутренний конкурс «Лучший наставник».

3. Развитие подбора персонала:

- наладить партнерство с учебными заведениями для привлечения молодых кадров;

- использовать социальные сети и Интернет-ресурсы для поиска сотрудников;

- проводить стажировки для перспективных кандидатов.

Эти меры позволят улучшить кадровую политику без существенных материальных затрат для компании, т.к. большинство мероприятий можно реализовать за счет внутренних ресурсов.

3.2 Особенности внедрения предлагаемых мероприятий и их экономическая эффективность

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

1. Для разработки комплексной программы лояльности рекомендуется:

- провести анализ текущего уровня лояльности и удовлетворенности персонала - опросы, интервью, фокус-группы. Это позволит выявить болевые точки и пожелания сотрудников;

- на основе результатов анализа разработать систему нематериальной мотивации - похвала от руководства, признание заслуг сотрудника на общем собрании, размещение фото на доске почета и т.д.;

- внедрить регулярные каналы обратной связи - ежемесячные анонимные опросы, горячая линия для предложений, ящик идей. Это позволит отслеживать уровень лояльности и оперативно реагировать на пожелания персонала;

- проводить командообразующие и корпоративные мероприятия - спортивные соревнования, празднование дней рождения, выезды на природу и т.д. Это укрепит неформальные связи в коллективе;

- назначить ответственного за реализацию программы лояльности, который будет отслеживать ее эффективность и предлагать улучшения.

Реализации мероприятия «Разработка программы лояльности персонала» возможно по следующей схеме:

1. Формирование рабочей группы:
 - выделить 2-3 сотрудников из отдела управления персоналом и 1-2 представителей руководства.
2. Исследование текущего уровня лояльности:
 - провести анонимный опрос сотрудников о факторах лояльности;
 - проанализировать текущий уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала.
3. Разработка программы лояльности
 - определить цели, задачи и целевые показатели программы;
 - разработать комплекс мероприятий с учетом пожеланий сотрудников;
 - утвердить бюджет программы.
4. Реализация мероприятий программы:
 - провести запланированные мероприятия в течение года;
 - осуществлять мониторинг и корректировку по необходимости.
5. Оценка результатов:
 - провести повторный опрос персонала об уровне лояльности;
 - проанализировать динамику целевых показателей программы;
 - подготовить отчет о реализации программы.
6. Корректировка программы:
 - внести изменения в программу по результатам оценки;
 - утвердить обновленную программу лояльности на следующий период.

Расходы на внедрение данного мероприятия отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет расходов на реализацию программы лояльности персонала

Статья расходов	Сумма, руб.
Вознаграждения для мотивации	15000
Организация корпоративных мероприятий	5000
Рабочее время на разработку и контроль	20000
Итого	40000

Таким образом, расходы составят 40 тыс. руб.

Основные этапы реализации мероприятия «Разработка программы лояльности персонала» отражены в таблице 3.3.

В результате данного мероприятия ожидается рост выручки на 3% за счет повышения лояльности: $3486\ 000 * 3\% = 104580$ руб.

Чистый экономический эффект: $104580 - 40000 = 64580$ руб.

Таблица 3.3 – Этапы реализации мероприятия «Разработка программы лояльности персонала»

Этап	Мероприятие	Сроки	Ответственный
1. Формирование рабочей группы	Определить состав группы из представителей HR и руководства	1 неделя	Директор
2. Исследование лояльности	Провести анонимный опрос персонала	2 недели	Рабочая группа
	Проанализировать результаты опроса	1 неделя	Рабочая группа
3. Разработка программы	Определить цели, KPI, бюджет программы	2 недели	Рабочая группа
	Утвердить программу у руководства	1 неделя	Директор
4. Реализация мероприятий	Провести запланированные мероприятия	В течение года	Ответственные из рабочей группы
5. Оценка результатов	Повторный опрос персонала	2 недели	Рабочая группа
	Анализ динамики KPI	1 неделя	Рабочая группа
	Формирование отчета	1 неделя	Рабочая группа
6. Корректировка программы	Внесение изменений по результатам оценки	2 недели	Рабочая группа
	Утверждение обновленной программы	1 неделя	Директор

В связи с тем, что данное мероприятие направлено на повышение лояльности персонала, то ожидаемый рост выручки может быть обоснован следующим образом:

– повышение лояльности персонала может привести к более высокому уровню обслуживания клиентов[21, с. 174]. Сотрудники, которые чувствуют себя более лояльными к компании, обычно более мотивированы предоставлять качественное обслуживание;

– лояльные сотрудники, как правило, лучше разбираются в продуктах или услугах компании. Это может повысить вероятность успешных продаж,

поскольку сотрудники, чувствующие лояльность, могут более эффективно рекомендовать продукты или услуги клиентам;

– лояльные сотрудники часто более склонны к сотрудничеству и командной работе[17, с. 343]. Это может улучшить внутренние бизнес-процессы, сократить время на выполнение задач и повысить эффективность работы компании.

Данные аспекты также были подтверждены на практике, например, Копенгагенской школе маркетинга удалось вывести закономерность данного процесса. Если лояльность работников увеличивается на 1, то лояльность клиентов увеличивается на 1,25[19, с. 35].

По опросу руководителя, а также сотрудников ООО «Империя Финанс» было установлено, что текущий уровень лояльности персонала составляет 75%, если после реализации программы лояльности он вырастет до 80% (на 5 пунктов), то тогда лояльность клиентов должна увеличиться на: $5 * 1,25 = 6,25$ пунктов.

Если до программы лояльность клиентов была 30%, то после ее реализации составит: $30\% + 6,25\% = 36,25\%$.

По экспертным оценкам, рост лояльности клиентов на 1 п.п. в среднем увеличивает выручку на 0,885%.

Так как лояльность клиентов выросла на 6,25 п.п., то выручка должна увеличиться на: $0,885 * 6,25\% = 5,53\%$.

Таким образом, благодаря росту лояльности персонала и клиентов, выручка ООО «Империя Финанс» может увеличиться ориентировочно на 5,53% после реализации программы лояльности. Это подтверждает обоснованность ожиданий 3% роста выручки от повышения лояльности сотрудников.

2. Структурирование наставничества предполагает следующие аспекты:

– разработать положение о системе наставничества в компании - определить цели, задачи, обязанности наставника, порядок закрепления наставника и подопечного, сроки наставничества;

– ввести KPI для наставников, увязав их эффективность с карьерным

ростом и материальным стимулированием. Например, оценивать адаптацию новичков, передачу опыта, развитие компетенций подопечных;

- проводить внутреннее обучение наставников - как передавать знания, выстраивать коммуникацию, мотивировать подопечных;

- ежегодно проводить конкурс «Лучший наставник компании» с награждением победителя ценным подарком и доской почёта;

- регулярно собирать обратную связь от подопечных о работе наставников, учитывать в оценке эффективности наставничества;

- закреплять за новичками опытных наставников, желающих передавать знания, учитывать личностные качества при сопоставлении.

Прямые расходы на структурирование системы наставничества составят 70000 рублей и включают разработку положения, обучение наставников и проведение мотивирующего конкурса (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Расчет прямых расходов на структурирование системы наставничества

Мероприятие	Описание	Стоимость, руб.
Разработка положения о наставничестве	Привлечение HR-специалиста на 2 дня по ставке 15 000 руб./день	30000
Обучение наставников	1 день тренинга с бизнес-тренером по ставке 30 000 руб./день	30000
Конкурс «Лучший наставник»	Затраты на приз победителю	10000
Итого прямые расходы		70000

Планируется, что наставниками станут 2 опытных специалиста. Каждый наставник будет работать с 2 новичками в год.

Если благодаря качественной адаптации и обучению новички выйдут на полную производительность на 2 месяца быстрее, это даст экономию времени и ресурсов.

С учетом того, что средняя выработка одного сотрудника в месяц составляет 29050 руб., то сокращение периода адаптации новичка при качественном наставничестве – 2 месяца будет следующим:
 $2 \text{ нов. сотр.} \times 29050 \text{ руб.} \times 2 \text{ мес.} = 116200 \text{ руб.}$

Таким образом, предполагаемый прирост выручки за счет более быстрой адаптации новых сотрудников при внедрении системы наставничества для 2 человек составит ориентировочно 116200 руб./год.

Чистый экономический эффект: $116200 - 70000 = 46200$ руб.

В результате, вложения в развитие наставничества являются эффективной мерой для повышения прибыльности компании за счет роста производительности персонала.

3. Развитие подбора персонала. По данному мероприятию следует:

– наладить партнерство с учебными заведениями для привлечения молодых кадров;

– использовать социальные сети и Интернет-ресурсы для поиска сотрудников;

– проводить стажировки для перспективных кандидатов.

Рассмотрим каждый пункт подробнее.

1. Наладить партнерство с учебными заведениями:

– заключить договоры о сотрудничестве с колледжами, техникумами, вузами по подготовке кадров;

– предоставлять возможность прохождения практики и стажировок для студентов;

– участвовать в ярмарках вакансий и днях карьеры;

– организовывать экскурсии и мастер-классы для студентов;

– проводить конкурсы дипломных работ по тематике компании.

2. Использовать социальные сети и интернет:

– размещать вакансии на тематических сайтах по поиску работы;

– вести страницу компании в социальных сетях с информацией о вакансиях;

– использовать таргетированную рекламу вакансий.

3. Проводить стажировки:

– отбирать на стажировку лучших студентов с последующим трудоустройством;

- давать реальные задания и назначать наставников для стажеров;
- по итогам стажировки принимать лучших на работу.

Мероприятия по развитию подбора персонала и ожидаемый результат от них отражены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Мероприятия по развитию подбора персонала

Направление	Мероприятие	Ожидаемый результат
Сотрудничество с учебными заведениями	Договоры о практике и стажировках	Привлечение перспективных выпускников
	Участие в ярмарках вакансий	Повышение узнаваемости компании как работодателя
	Мастер-классы и экскурсии	Формирование положительного имиджа компании
Интернет-рекрутмент	Размещение вакансий на специализированных сайтах	Доступ к большому количеству соискателей
	Использование таргетированной рекламы	Привлечение подходящих кандидатов
Стажировки	Прием на стажировку с последующим трудоустройством	Оценка перспективных кандидатов в работе

Для определения расходов на мероприятия по развитию подбора персонала необходимо учесть следующие составляющие (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Расходы на мероприятия по развитию подбора персонала

Мероприятие	Расходы (руб.)
Заключение договоров о сотрудничестве	0
Организация стажировок:	
- оплата труда стажеров	0
- оплата наставников (2 * 5810 руб.)	11620
Участие в ярмарках вакансий (изготовление рекламных материалов)	3000
Реклама вакансий в интернете (при бюджете 100 руб. в день, за 1 месяц)	3000
Итого расходы	17620

Таким образом, с учетом наличия в штате юриста и возможности проводить стажировки без оплаты труда, затраты на мероприятия по развитию подбора персонала можно оценить в 17620 руб.

Потенциальный экономический эффект будет заключаться в следующем:

- снижение затрат на поиск персонала за счет прямого привлечения выпускников - на 50%: $18200 - 50\% = 9100$ руб.;

– ускорение найма нужных специалистов и сокращение периода адаптации новичков, выхода на полную отдачу - на 1-2 месяца приведет к следующей экономии: 2 нов. сотр. x 29050 руб. x 2 мес. = 116200 руб.

Чистый экономический эффект: $(116200 + 9100) - 17620 = 107680$ руб.

Таким образом, в результате проведения всех мероприятий, выручка увеличится на 346 тыс. руб., а себестоимость на 127,6 тыс. руб., чистая прибыль на 175 тыс. руб. (с учетом возникших налоговых отчислений) (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Экономические показатели работы ООО «Империя Финанс» за 2022 гг. и после мероприятий, тыс. руб.

Показатели	2022 г.	После мероприятий	Абсолютное изменение, (+, -)	Относительное изменение, %
Выручка	3486	3832	346	109,93
Себестоимость продаж	2652	2779,6	127,6	104,81
Чистая прибыль (убыток)	928	1103	175	118,86

Предлагаемый комплексный подход позволит привлекать мотивированных молодых сотрудников и сократить расходы на поиск персонала, при этом он положительно скажется на экономических показателях.

Таким образом, реализация рассмотренных мероприятий позволит сбалансировать кадровую политику ООО «Империя Финанс», решить текущие проблемы, повысить эффективность работы с персоналом. А также мероприятия будут способствовать финансовому укреплению фирмы, т.к. каждое направление экономически обосновано и целесообразно для реализации.

Заключение

Кадровая политика – это система принципов, стратегий и практик, которые определяют подход организации к управлению своими кадрами. Она охватывает множество аспектов, связанных с управлением персоналом, включая привлечение, отбор, развитие, оценку, компенсацию и удержание сотрудников.

Сущность кадровой политики заключается в достижении эффективного использования ресурса человеческих талантов и создании благоприятной рабочей среды, способствующей развитию и мотивации сотрудников. Кадровая политика определяет цели и стратегии организации в отношении персонала, а также правила и процедуры, чтобы достичь этих целей.

При анализе кадровой политики используются различные критерии оценки: количественный и качественный состав персонала, уровень текучести кадров, гибкость проводимой политики, степень учета интересов работника / производства.

Совершенствование кадровой политики на предприятии должно включать: анализ потребностей предприятия, разработку стратегии привлечения талантов, обучение и развитие сотрудников, систему оценки и стимулирования, управление изменениями, укрепление корпоративной культуры.

В результате анализа и оценки кадровой политики ООО «Империя «Финанс» были сделаны следующие выводы: выявлен рост текучести кадров в 2021 г., что указывает на проблемы мотивации и лояльности персонала; отмечается недофинансирование обучения сотрудников по сравнению с планами; система адаптации новичков требует формализации и структуризации; не определен баланс материальных и нематериальных стимулов в мотивации; сильная ориентация на внутренние источники рекрутинга ограничивает приток новых идей.

Для улучшения кадровой политики ООО «Империя Финанс» с учетом

ограниченных финансовых ресурсов и выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Разработать программу лояльности сотрудников, включающую нематериальную мотивацию, регулярные опросы персонала и неформальные корпоративные мероприятия.

По данному мероприятию расходы составят 40 тыс. руб. В результате данного мероприятия ожидается рост выручки на 3% (104580 руб.) за счет повышения лояльности. Чистый экономический эффект равен 64580 руб.

2. Структурировать систему наставничества путем разработки положения и KPI для наставников, их обучения и проведения конкурса «Лучший наставник».

Прямые расходы на структурирование системы наставничества составят 70000 рублей и включают разработку положения, обучение наставников и проведение мотивирующего конкурса. Прирост выручки за счет более быстрой адаптации новых сотрудников при внедрении системы наставничества для 2 человек составит 116200 руб./год. Чистый экономический эффект: 46200руб.

3. Развивать подбор персонала за счет партнерства с учебными заведениями, использования Интернет-ресурсов и стажировок для кандидатов.

С учетом наличия в штате юриста и возможности проводить стажировки без оплаты труда, затраты на мероприятия по развитию подбора персонала были оценены в 17620 руб.

Потенциальный экономический эффект заключается в следующем: снижение затрат на поиск персонала за счет прямого привлечения выпускников - на 50% (9100 руб.); ускорение найма нужных специалистов и сокращение периода адаптации новичков, выхода на полную отдачу - приведет к экономии в размере 116200 руб. Чистый экономический эффект составляет 107680 руб.

Предложенные мероприятия по улучшению кадровой политики ООО «Империя Финанс» позволят повысить мотивацию и квалификацию сотрудников, оптимизировать расходы на подбор персонала за счет привлечения молодых специалистов из партнерских учебных заведений и

использования Интернет-ресурсов.

Реализация данных мер сбалансирует кадровую политику компании и повысит эффективность работы с персоналом в условиях ограниченного бюджета. Комплексный подход послужит укреплению ООО «Империя Финанс» на текущем этапе развития.

Список литературы

1. Акбулатова, А. М., Кадырова, Л. Ф. Основные направления совершенствования кадровой политики // Аллея науки. – 2022. – №1. – С. 445-448.
2. Антипова, Е. С. Методика оценки кадровой политики предприятия // Научный журнал «Ceteris paribus». – 2021. – №4. – С. 4-7.
3. Беседина, О. И., Зновенко, Д. И., Малахова, Е. В. Инновационные методы в кадровой политике // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1. – С. 3-10.
4. Болдырева, Н. Л., Романенко, Е. А. Мотивация персонала сервисных компаний / Н. Л. Болдырева, Е. А. Романенко // Курорты. Сервис. Туризм. – 2022. – №2-4. – С. 5-9.
5. Верстина, О. И., Мамон, Н. В. Методы закрепления молодых кадров в малом и среднем предпринимательстве / О. И. Верстина, Н. В. Мамон // Актуальные вопросы современной науки и практики. – 2020. – №4. – С. 179-189.
6. Волкова, С. А., Бавыкина, И. Ю. Методические подходы к оценке кадровой политики предприятия // Экономинфо. – 2023. – №4. – С. 5-9.
7. Воронин, Б. А., Чупина, И. П., Воронина, Я. В. Кадровая политика как целостная система взаимодействия с персоналом // Аграрное образование и наука. – 2020. – №1. – С. 4-6.
8. Громова, Н. В. Вовлеченность персонала-основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний/ Н. В. Громова // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2021. – №6. – С. 103-115.
9. Гусев, Д. А. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом предприятия // Экономика и государство: эффективное управление и взаимодействие. – 2019. – №5. – С. 79-83.
10. Давыдова, Ю. А., Гойхер, О. Л. Методы оценки эффективности

управления кадровой политикой организации //Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2020. – №4. – С. 98-105.

11. Демидова, А. Г., Потоцкая, С. О., Ширшова, Л. В. К вопросу о сущности понятия кадровой политики и теоретических аспектах ее реализации на предприятии // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. – 2020. – №4. – С. 295-302.

12. Довлетмурзаева, М. А. Лояльность персонала как фактор повышения эффективности деятельности организации / М. А. Довлетмурзаева, М. А. Мурадова // Финансовая экономика. – 2019. – №6. – С. 319-321.

13. Запара, Д. В. Сущность кадровой политики / Д. В. Запара, А. И. Иванов, Ю. А. Огорева // Бенефициар. – 2019. – № 57. – С. 33-35.

14. Захаров, С. С., Егорова, А. Д. Кадровая политика как инструмент управления персоналом //Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2020. – №2. – С. 60-64.

15. Кондратьева, Е. А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия //Социально-экономические явления и процессы. – 2021. – №7. – С. 38-44.

16. Круг, Э. А. Выбор кадровой стратегии предприятия //Стратегическое развитие предпринимательских структур в современных условиях. – 2019. – №6. – С. 118-126.

17. Латышова, Л. С. Клиентоориентированность персонала-ключевой фактор клиентоориентированности компании / Л. С. Латышова //Современный менеджмент: проблемы и перспективы. – 2023. – №1. – С. 343-346.

18. Литвинова, В. С. Формирование кадровой политики организации // Аграрной науки. – 2019. – №4. – С. 234-236.

19. Лымарева, О. А., Такахо, Б. Р. Совершенствование кадровой политики современного предприятия //Тенденции развития науки и образования. – 2021.

– №69-6. – С. 35-39.

20. Максимов, Д. Б. Кадровая политика как инструмент управления социально-экономическим потенциалом организации //Вестник сельского развития и социальной политики. – 2020. – №1. – С. 31-34.

21. Попелло, А. В. Методы стимулирования труда персонала / А. В. Попелло // Современная наука: проблемы и перспективы развития. – 2017. – №2. – С. 174-183.

22. Просвирина, Н. В. Кадровая политика организации как инструмент управления человеческими ресурсами //Московский экономический журнал. – 2021. – №12. – С. 759-770.

23. Савельева, В. В. Теоретические аспекты кадровой политики // Научный альманах. – 2022. – №5. – С. 59-62.

24. Скворцова, В. А., Соколова, О. Ю., Фатгоев, Н. С. Кадровая политика современных организаций //Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2020. – №3 (82). – С. 116-121.

25. Сувалов, О. С., Сувалова, Т. В. Актуальные направления привлечения молодых специалистов в организации / О. С. Сувалов, Т. В. Сувалова//Вестник университета. – 2020. – №8. – С. 79-82.

26. Тонян, М. Н., Сычанина, С. Н. Сущность государственной кадровой политики и ее цели //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №9. – С. 182-185.

27. Турчинов, Д. С., Шевченко, Е. В. Методика оценивания эффективности кадровой политики предприятия // Наука и современность. – 2022.– №4. – С. 165-167.

28. Целютина, Т. В., Литвин, Ю. П. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров // Научный журнал Дискурс. – 2023. – №1. – С. 183-194.

29. Черемисина, С. Г. Теоретические аспекты формирования кадровой политики организации //Инновационное развитие экономики. – 2019. – №2. – С. 188-196.

30. Ягунина, О. А. Кадровая политика: понятие, виды, направления //Синергия наук. – 2020. – №51. – С. 144-166.

Приложение 1

Финансовая отчетность ООО «Империя Финанс» за 2020-2022 гг.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2022 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация ООО «Империя Финанс» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН

Вид экономической деятельности Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консалтингованию по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности общество по ОКФС/ОКФС

с ограниченной ответственностью

Единица измерения: тыс. руб. (или руб.) по ОКЕИ

Местонахождение (адрес)

Коды		
0710001		
31	12	2022
69.20		
		16
384 (385)		

ПАССИВ	Кол	На 31.12.2022	На 31.12.2021	На 31.12.2020
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	10	12	16
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	304	437	679
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	314	469	695
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	304	554	429
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	3072	2224	1128
Финансовые вложения	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	969	1069	989
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	4345	3847	2546
БАЛАНС	1600	4659	4316	3241

Продолжение приложения 1

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2711	1789	1577
Итого по разделу III	1300	2721	1799	1587
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510		774	640
Кредиторская задолженность	1520	1938	1743	1014
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	1938	2517	1654
БАЛАНС	1700	4659	4316	3241

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

« ____ » _____ 20__ г.

Примечания

- Уставный капитал и резервы отражены в бухгалтерскому балансу в отчету и финансовых результатах.
- В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н от организации "Мажестрат" в отчете Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказом в бухгалтерской отчетности не указывается, поскольку об отнесении активов, обязательств и обязательств общей суммой к раскрытым в отчетах и бухгалтерскому балансу, как активов и отнесении обязательств и отнесении обязательств для учета заинтересованными заинтересованными лицами (или лицами) организации или финансовыми результатами ее деятельности.
- Уставный капитал отнесен к отчетному периоду.
- Уставный капитал отнесен к отчетному периоду.
- Уставный капитал, переданный организацией.
- Некоммерческая организация имеет уставный раздел "Целевые формирования". В состав включены "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)". Некоммерческая организация имеет также разделы "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд целевых и иных платежей", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации) и целевые формирования (целевые).
- Здесь и в других формах отчета включены или отражены только те показатели, которые относятся к другим разделам.

Продолжение приложения 1

Отчет о финансовых результатах
на 31 декабря 2022 г.

на 31 декабря 2022 г.

		Коды		
		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2022
Формы по ОКУД				
Организация _____ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ИМПЕРИЯ ФИНАНС"		по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика _____		ИНН		
Вид экономической деятельности _____		по ОКВЭД		
Детальность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию		69,20		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____		По ОКФС/ОКФС		
общество с ограниченной ответственностью				
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		

Наименование показателя	Код показателя	На 31.12.2022	На 31.12.2021
Выручка	2110	2043	2419
Себестоимость	2120	1793	1422
Валовая прибыль	2100	250	997
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	250	997
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	930	69
Прочие расходы	2350	109	546
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1071	520
Отложенные налоговые активы			
Отложенные налоговые обязательства			
Текущий налог на прибыль	2410	143	69
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	928	451
СПРАВОЧНО.			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		

Продолжение приложения 1

на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2021
Организация	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ИМПЕРИЯ ФИНАНС"	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		0000		
Вид экономической деятельности	Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консалтингованию	по ОКВЭД 69.20		
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКФС		
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		

Наименование показателя	Код показателя	На 31.12.2021	На 31.12.2020
Выручка	2110	2419	1443
Себестоимость	2120	1422	859
Валовая прибыль	2100	997	584
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	997	584
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	69	321
Прочие расходы	2350	546	115
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	520	790
Отложенные налоговые активы			
Отложенные налоговые обязательства			
Текущий налог на прибыль	2410	69	107
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	451	683
СПРАВОЧНО.			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		