

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

БОБРОВА ОКСАНА СЕРГЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «МОСТОКОНСТРУКЦИЯ»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

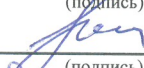
Финансовый менеджмент

Обучающийся

Руководитель

Нормоконтролер

доцент к.э.н. доцент
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

(подпись)

(подпись)

О.С. Боброва

(инициалы, фамилия)

Е.В. Мельникова

(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева

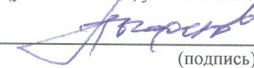
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)


(подпись)

«26» 06 2025г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) образовательной программы
Финансовый менеджмент
Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Бобровой Оксане Сергеевне группы 220-м
(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы
Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в
ООО «Мостоконструкция»
(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «14» апреля 2025 г. № 47/1-уо
на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента
(полное наименование кафедры)

Протокол от «09» апреля 2025 г., № 08

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы « 20 » июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы
Введение; 1 Теоретические основы стратегического управления персоналом
для формирования конкурентных преимуществ предприятия; 2 Общая
характеристика ООО «Мостоконструкция» и оценка его конкурентных
преимуществ; 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию текущей
стратегии управления персоналом для поддержания конкурентных
преимуществ ООО «Мостоконструкция»; Заключение; Список
использованных источников; Приложение

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
Нормоконтролер: Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 04.05.2025 г. по 20.06.2025 г.

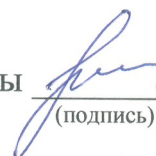
2 глава с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

3 глава, заключение, оформление с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 20.06.2025 г. по 01.07.2025 г.

Дата выдачи задания «14» апреля 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)

Е.В. Мельникова
(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 82 с., иллюстраций 4, таблиц 14, источников 29, приложений 1.

Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Мостоконструкция».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии управления персоналом, которые будут способствовать росту конкурентоспособности.

Метод исследования – анализа и синтеза, сравнительный анализ, метод эмпирического исследования – анкетирование и интервьюирование управленческих кадров,

Проведен анализ деятельности предприятия. Изучены структура и специфика производственного процесса, проанализированы используемые методы управления персоналом. Для снижения текучести кадров, повышении производительности труда и повышения конкурентоспособности разработаны рекомендации по совершенствованию существующей стратегии управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Сущность, виды стратегического управления персоналом	8
1.2 Формирование, реализация, ключевые инструменты стратегии управления персоналом в компании	16
1.3 Измерение эффективности стратегического управления персоналом: показатели и оценка результатов	24
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «МОСТОКОНСТРУКЦИЯ» И ОЦЕНКА ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	33
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Мостоконструкция»	33
2.2 Анализ формирования стратегии управление персоналом ООО «Мостоконструкция»	40
2.3. Оценка текущих конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция» и выявленные недостатки	49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «МОСТОКОНСТРУКЦИЯ»	62
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в целях достижения конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция»	62
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
ПРИЛОЖЕНИЕ	79

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика характеризуется ускоренными темпами перемен, обусловленными цифровой революцией, изменениями в предпочтениях потребителей и нестабильной макроэкономической ситуацией. В таких условиях способность компании эффективно распоряжаться своими человеческими ресурсами приобретает критически важное значение. Именно персонал определяет устойчивость бизнеса, а грамотное управление персоналом превращается в ключевой фактор выживания и роста организаций.

Актуальность исследования обусловлена потребностью организаций в выработке эффективных подходов к управлению человеческими ресурсами, которые способствуют повышению конкурентоспособности. Непрерывная трансформация рынка труда, демографические изменения и необходимость внедрения инновационных технологий требуют гибких стратегий, ориентированных на развитие потенциала персонала. Осознание роли стратегии управления персоналом как ключевого инструмента формирования конкурентных преимуществ позволяет предприятиям не только адаптироваться к изменениям, но и занимать лидирующие позиции в своем сегменте рынка.

Многие исследования показывают, что именно умение предприятия правильно управлять своим человеческим ресурсом становится одним из основных факторов его успеха. В условиях изменений, характерных для современной экономики, где быстрые темпы изменений становятся нормой, значимость управления персоналом возрастает. Крупные и малые организации начинают осознавать, что для достижения своего стратегического успеха они не могут игнорировать важность прогрессивного подхода к своему персоналу.

Объектом исследования является процесс стратегического управления персоналом. Это обширная область, охватывающая анализ существующих стратегий управления человеческими ресурсами, их влияние на организационную культуру и внутренние бизнес-процессы, конкурентоспособность и эффективность деятельности.

Предметом исследования выступают методы и инструменты, используемые для разработки и реализации стратегий управления персоналом с целью формирования конкурентных преимуществ. В частности, будет рассмотрено, как различные подходы к планированию, подбору, мотивации и развитию персонала влияют на итоговую конкурентоспособность организации.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии управления персоналом, которые способствовали бы росту конкурентоспособности.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы и сущность стратегического управления персоналом, что даст понимание основных понятий и принципов.
2. Рассмотреть виды стратегий управления персоналом и их влияние на конкурентные преимущества. Это позволит выделить лучшие практики и направления, которые наиболее эффективно работают на практике.
3. Проанализировать существующие подходы к реализации стратегий управления персоналом, что поможет выявить основные недостатки и возможности для улучшения.
4. Выявить ключевые инструменты, используемые в процессе стратегического управления персоналом, которые обеспечивают успешное достижение целей.
5. Разработать практические рекомендации по усовершенствованию стратегии управления персоналом на основе проведенного анализа, что может принести значительные преимущества конкретным организациям.

Исследование основывается на использовании системного подхода, позволяющего рассмотреть управление персоналом как часть общего управления организацией. Применение методов анализа и синтеза, сравнительного анализа, а также методов эмпирического исследования – анкетирование и интервьюирование управленческих кадров, предоставляет возможность получить обоснованные данные о текущем состоянии дел в области стратегического управления. Дополнительно, для изучения научных

аспектов будет применен анализ существующих теорий и моделей управления персоналом, что поможет выявить наиболее подходящие методологии для исследования и дальнейшей практики.

Теоретическая значимость работы заключается в ее вкладе в развитие науки управления персоналом, так как результаты исследования могут использоваться для дальнейших научных изысканий в области стратегического управления. Исследование развивает существующие теории и концепции, устанавливая новые взаимосвязи между стратегическим управлением и результативностью бизнеса.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные стратегии и рекомендации могут быть внедрены в деятельность предприятия, способствуя увеличению его конкурентоспособности и эффективности управления человеческими ресурсами. Результаты исследования могут быть применены в различных секторах экономики, от малого и среднего бизнеса до крупных корпораций, что делает их универсальными и актуальными.

В результате, данное исследование не только расширяет теоретические знания в области управления персоналом, но и предоставляет конкретные шаги и рекомендации, которые могут быть реализованы на практике, что, в конечном итоге, способствует созданию более эффективных и адаптируемых организаций, готовых к вызовам современного бизнеса.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, виды стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом организации подразумевает создание и внедрение долгосрочных планов, ориентированных на оптимальное применение потенциала сотрудников в рамках определенной компании.

Стратегическое управление предполагает согласование стратегических целей организации с персональными целями сотрудников, позволяя создать сильную сплоченную команду, способную достичь успеха [2, с. 26].

Сущность стратегического управления персоналом можно описать следующими пунктами:

1. Интеграция кадровой стратегии с общей стратегией организации.
2. Долгосрочное планирование развития персонала.
3. Создание конкурентных преимуществ через эффективное использование человеческого капитала.
4. Адаптация к изменяющимся условиям внешней среды.

Элементы системы стратегического управления персоналом в организации изображены на рисунке 1.1.

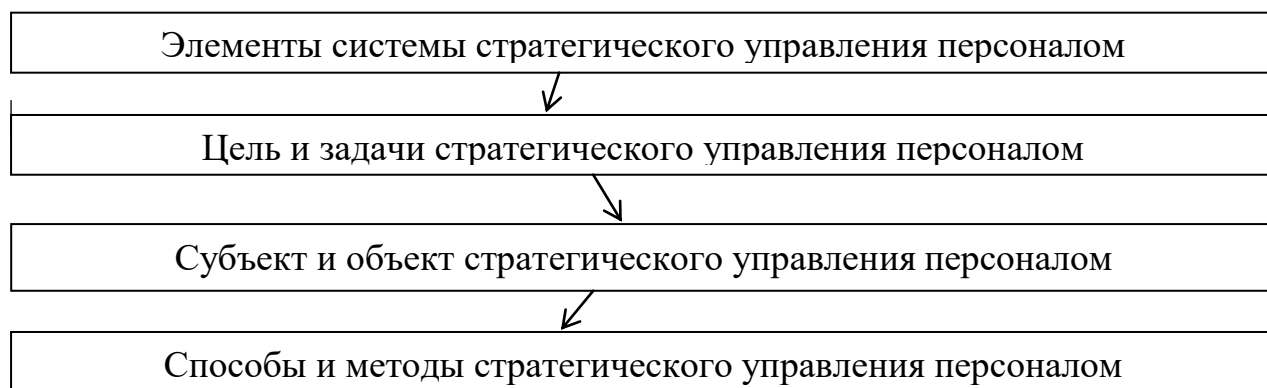


Рис. 1.1 - Элементы системы стратегического управления персоналом

Одним из важнейших принципов стратегического управления персоналом является принцип целостности и одновременности действий. Суть принципа заключается в том, что любые мероприятия, касающиеся управления сотрудниками, обязаны тесно переплетаться друг с другом и служить достижению глобальных стратегических задач организации.

Однако не менее важной задачей становится своевременная реакция на перемены окружающей обстановки. Динамичность внешней среды оказывает прямое влияние на выбор оптимальной стратегии управления персоналом. Следовательно, ключевыми характеристиками системы управления персоналом должны стать гибкость и адаптивность, что обеспечит компании максимальную готовность к любым рыночным колебаниям.

Основными категориями в стратегическом управлении персоналом являются понятия «управления человеческими ресурсами» и «управления потенциалом». Под первым подразумеваются такие процессы, как подбор квалифицированного персонала, его последующее обучение, регулярная оценка профессиональных качеств и выплат вознаграждений с целью. Все перечисленные аспекты нацелены на эффективное использование умений и навыков каждого сотрудника.

Важной задачей руководителя в области стратегического управления персоналом становится подготовка стратегического плана для сотрудников. План должен согласоваться с общими целями организации и содержать перечень приоритетных направлений развития сотрудников. Изучив план, руководитель сможет определить требуемые навыки для каждой вакансии, проанализировать потребности компании в специалистах и разработать соответствующее обучение и курсы повышения квалификации.

Стратегическое управление персоналом охватывает процессы, направленные на мотивацию и поощрение работников. Одной из главных задач становится построение справедливой и прозрачной системы вознаграждений, способствующей активному участию сотрудников в достижении поставленных целей. Это должно создать дополнительную стимуляцию и способствовать

максимальному использованию внутреннего потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом является неотъемлемой частью эффективного управления организацией. Оно направлено на обеспечение эффективного использования человеческого капитала и достижение поставленных стратегических целей.

Основные принципы и концепции в этой области включают:

- целостность;
- гибкость;
- управление человеческими ресурсами;
- управление потенциалом [20, с. 31].

Эффективное стратегическое управление персоналом гарантирует компании прочную позицию на рынке и высокие шансы на успех. Современные организации применяют разнообразные методы и подходы, объединяя стратегическое управление и работу с человеческими ресурсами.

Стратегическое управление персоналом охватывает три ключевые сферы принятия кадровых решений:

- отбор персонала;
- профессиональное развитие сотрудников;
- мотивация персонала.

Процесс отбора персонала является первым и одним из самых важных шагов в стратегическом управлении персоналом. Он направлен на подбор наилучших кандидатов, которые наиболее соответствуют требованиям организации и ее стратегическим целям. Отбор персонала может осуществляться с помощью различных методов, таких как резюме, интервью, тестирование и анализ референций [7, с. 8].

Основной целью процедуры подбора персонала является привлечение сотрудников, соответствующих не только профессиональным критериям, но и обладающих нужными личностными качествами, внутренними убеждениями и стремлением развиваться вместе с компанией. Здесь крайне важны характеристики кандидата, такие как наличие необходимых компетенций,

совпадение ценностей с корпоративной культурой и стремление к постоянному саморазвитию.

Вторая важная область стратегического управления персоналом связана с развитием сотрудников. Грамотная политика развития предусматривает целенаправленное инвестирование в профессиональное образование и тренинги для сотрудников. Основная задача подобной стратегии это формирование сплоченного коллектива профессионалов, способных качественно и быстро решать поставленные задачи и активно содействовать выполнению целей компании. Для осуществления стратегии развития необходимы регулярные оценочные мероприятия, выявление зон профессионального роста и предоставление возможностей для непрерывного образования и самореализации.

Областью принятия стратегических решений в управлении персоналом является поддержание должного уровня мотивации сотрудников. Правильно выстроенная мотивационная стратегия является мощным инструментом для достижения стратегических задач компании. Основой такой стратегии становится продуманная система вознаграждений, нацеленная на стимулирование сотрудников к высоким результатам и укрепление чувства приверженности организации. Среди методов поддержания мотивации широко применяются денежные премии, поддержка карьерного продвижения, публичное признание заслуг, постановка интересных рабочих задач и проектов. Необходимо уделять пристальное внимание персональным интересам и мотивам каждого работника, обеспечивая высокий уровень удовлетворённости и максимальной заинтересованности в труде.

Тем не менее, стоит особо подчеркнуть, что каждый из перечисленных компонентов стратегического управления персоналом должен функционировать в тесной взаимосвязи и подчиняться единым стратегическим целям организации. Одиночная концентрация усилий исключительно на одном аспекте кадровой политики рискует оказаться недостаточно эффективной и непродуктивной. Лишь при одновременном учете всех составляющих - от

правильного подбора до эффективного развития и надежной мотивации - создается полноценная структура, способствующая выходу компании на ведущие позиции и обеспечению ее конкурентных преимуществ.

Последовательно применяя подобные стратегии, руководство способно сформировать сильную команду профессионалов, чья высокая квалификация и постоянная мотивация станут решающим условием успеха компании на рынке.

Осуществлению качественной стратегии управления персоналом способствует набор специальных инструментов и методик, дающих возможность грамотно планировать, организовывать и следить за использованием человеческих ресурсов. Один из таких инструментов - целевое проектирование и выполнение последовательных шагов по привлечению и отбору персонала. Руководству необходимо четко обозначить квалификационные стандарты и предпочтения при подборе будущих сотрудников, оценить ситуацию на рынке труда и отобрать самые современные техники рекрутинга, привлекающие одарённых и инициативных претендентов. Параллельно важно создать программу развития персонала, которая станет базой для выявления талантов и последующего интенсивного роста перспективных членов команды.

Другим эффективным инструментом является продуманная система оценки сотрудников. Ее основной функцией является определение фактической продуктивности каждого специалиста и выделение лучших исполнителей, оказывающих существенное влияние на общие показатели компании. Подобная система может строиться на ряде методов, таких как всесторонний анализ достигнутых успехов, многосторонняя обратная связь, контроль исполнения ключевых компетенций и др. При этом сама система должна оставаться честной, открытой и беспристрастной ко всем сотрудникам, обеспечивая каждому равные возможности для личного и профессионального роста [14, с. 26].

Обеспечение эффективного управления талантливymi и перспективными специалистами невозможно без активного применения специализированных

инструментов для подготовки и развития лидерского состава. Организации должны создавать специальные программы обучения и наставничества, предназначенные для сотрудников, проявляющих склонность к руководству и имеющих большие личные резервы для дальнейшего роста. Такие инициативы позволят своевременно готовить будущих лидеров, обеспечивая компанию надежными управленцами завтрашнего дня и гарантируя ей стабильное развитие и долговременный успех.

Также особую роль в стратегическом управлении персоналом играет налаживание коммуникаций между различными подразделениями и иерархическими уровнями организации. Необходимость регулярного обмена информацией и обратной связью между начальством и рядовыми сотрудниками требует внимания и правильной организации. Коммуникационный обмен возможен с помощью множества каналов: встречи, конференции, внутрикорпоративные порталы, электронная почта и специализированные мессенджеры. Очень важно создать такую рабочую обстановку, в которой сотрудники будут чувствовать себя уверенно, свободно выражая собственные мнения и участвуя в принятии решений.

Наряду с коммуникационным взаимодействием обязательным компонентом успешного управления персоналом становится создание полноценной системы мотивации и стимулирования сотрудников. Чтобы привлечь и удержать ценных специалистов, работодатели должны предлагать прозрачную и интересную систему материального и нематериального поощрения. К числу примеров таких схем относятся премиальные выплаты за достижения поставленных целей, социальные пакеты, участие в прибыли компании, инвестиционные программы, обучение и карьерные возможности. Создавая подобную систему, компания добивается оптимального баланса, способствующего максимальному раскрытию потенциала сотрудников и обеспечиваемому ими прогрессу организации [11, с. 56].

Все представленные выше инструменты и методы стратегического управления персоналом должны быть органично интегрированы в общую

картину стратегического видения компании. Они должны обладать достаточной гибкостью и способностью оперативно реагировать на внешние экономические условия и потребности самого бизнеса. Результативное управление человеческими ресурсами способно укрепить конкурентные позиции компании и гарантировать ей длительное присутствие на рынке.

Сегодня мы живём в эпоху беспрецедентного технологического прогресса и бесконечного потока нововведений. Подобные преобразования кардинально меняют привычные уклады практически во всех областях человеческой деятельности, включая сферу управления трудовым коллективом. Инновации и цифровые технологии всё больше проникают в HR-практики, заставляя компании искать новые способы организации и управления персоналом, модернизировать традиционные подходы и быстрее адаптироваться к новым условиям рынка.

Технология и инновации стали мощнейшим катализатором трансформации стратегического управления персоналом, вынуждая компании перестраивать свои рабочие процессы и осваивать совершенно иной уровень работы с человеческими ресурсами.

Одна из главных ролей технологий и инноваций в стратегическом управлении персоналом заключается в оптимизации процессов набора и подбора сотрудников. С развитием онлайн-платформ и социальных сетей компании могут привлекать талантливых специалистов и проводить более точный анализ их профессиональных навыков и компетенций [13, с. 52].

Новые технологии также помогают автоматизировать рутинные задачи, освобождая время для HR-специалистов, чтобы они могли сосредоточиться на более важных стратегических задачах, таких как создание культуры инноваций и развитие сотрудников.

Инновации также вносят перемену в процессе обучения и развития персонала. Традиционные методы обучения, такие как учебники и презентации, всё ещё имеют своё место, но они становятся менее эффективными в мире, где новые знания и навыки быстро устаревают.

С появлением онлайн-курсов, мобильных приложений и виртуальной реальности, сотрудники могут получать образование и подготовку в удобное для себя время и темпе. Компании также могут использовать игровые подходы, чтобы сделать обучение более интересным и мотивирующим.

Благодаря этому компания формирует команду высококвалифицированных специалистов, способных результативно решать рабочие задачи.

Стратегическое управление персоналом требует более гибкого и адаптивного подхода к оценке производительности и управлению достижениями сотрудников. Традиционные методы, такие как годовые оценки и оценки 360 градусов, не всегда могут отражать реальную эффективность сотрудников.

Технологии и инновации позволяют компаниям внедрить более частую и непрерывную оценку производительности, а также использовать аналитические инструменты для анализа данных о производительности и сопоставления ее с ключевыми показателями эффективности компании. Это помогает идентифицировать сильные и слабые стороны сотрудников и разрабатывать индивидуальные планы развития [18, с. 34].

Несмотря на несомненные выгоды от внедрения технологических новинок и инновационных решений в стратегическое управление персоналом, этот процесс может сопровождаться рядом трудностей. Часть сотрудников испытывает психологический дискомфорт и страх перед изменениями, предпочитая старые устоявшиеся формы работы. Других сдерживает недостаток технических навыков и неуверенность в освоении новой информационной среды. Поэтому компании обязаны организовать качественное обучение и сопровождение сотрудников, помогая им плавно перейти на современный уровень работы с технологиями.

Учитывая скорость технического прогресса и постоянное появление свежих идей, организации, умело использующие новые технологии, получают серьезное конкурентное превосходство в вопросах управления человеческими

ресурсами. Быстрое принятие инноваций позволяет эффективнее распределять таланты, повышать производительность и выстраивать более прочные отношения с командой, укрепляя репутацию работодателя на рынке труда.

1.2 Формирование, реализация, ключевые инструменты стратегии управления персоналом в компании

Формирование и последовательная реализация эффективной стратегии управления персоналом позволяет организации не только достигнуть установленных ориентиров, но и добиться ощутимого прироста эффективности деятельности, повысить степень вовлеченности и удовлетворения сотрудников, снизить потери рабочей силы вследствие текучести кадров.

Главная причина особой значимости стратегии управления персоналом кроется в её прямой связи с достижением стратегических целей компании. Каждое предприятие обладает уникальным набором задач и культурных ценностей, которым персонал должен осознанно следовать и стремиться воплотить в жизнь. Правильная стратегия управления персоналом даёт возможность построить стройную систему целей и мероприятий, нацеленную на совместную реализацию ключевых задач компании. Она способствует идентификации и развитию скрытых талантов сотрудников, оперативному реагированию на внешнюю динамику и укреплению конкурентных позиций организации [18, с. 29].

Одним из определяющих моментов в стратегии управления персоналом является улучшение работоспособности и эффективности сотрудников. Грамотно спроектированная стратегия помогает точно установить необходимые компетенции, умения и профессиональные качества сотрудников, а также организовать процессы их обучения и развития. Организация обязана располагать инструментами и методами для измерения продуктивности сотрудников, которые интегрируются в единую стратегию управления персоналом. Такое взаимодействие ведет к сокращению издержек, повышению

производительности и качества работы, что неизбежно улучшает финальные результаты деятельности компании.

Компонентами стратегии могут выступать системы премий и наград, планы корпоративного обучения и карьерного роста, правила и регламенты, для поддержания и стимулирования сотрудников. Это создаёт позитивную рабочую атмосферу, снижает недовольство сотрудников и уменьшает показатель текучести кадров компании.

Кроме того, одна из основных задач стратегии управления персоналом - минимизировать текучесть кадров. Правильное сочетание программ обучения и повышения квалификации, хороших форм поощрения и комфортных условий труда привлекает и удерживает лучших сотрудников. Современные специалисты ожидают многогранности заданий, свободы рабочего графика, перспектив карьерного роста и достойного признания собственных достижений. Компании, сумевшие учесть эти тенденции в своей политике управления персоналом, достигают наибольшего успеха в привлечении, сохранении и развитии талантливой команды сотрудников [11, с. 60].

Реализация комплексной стратегии управления персоналом требует постоянного контроля и глубокого анализа состояния дел, чтобы вовремя скорректировать политику. Компании вынуждены приспосабливаться к динамично изменяющемуся окружающему миру, будь то внутренний климат или внешние обстоятельства, и выбранная стратегия должна демонстрировать необходимую гибкость и способность адаптироваться к внешним воздействиям.

Применение выбранной стратегии управления персоналом нуждается в активной поддержке со стороны высшего руководства, постоянном диалоге с сотрудниками и сотрудничестве с менеджерами. Без тесного контакта всех уровней организации невозможно добиться положительных сдвигов ни в уровне управляемости персоналом, ни в обеспечении устойчивого роста и развития бизнеса.

Главные этапы разработки стратегии управления персоналом включают целый ряд значимых стадий, призванных глубоко изучить текущее положение

дел и определить вектор движения, соответствующий долгосрочным целям компании.

Первый этап - аналитика окружения.

На начальной стадии необходимо детально исследовать макроклимат и внутреннюю ситуацию, в которой действует компания. Макроуровень подразумевает учет внешних воздействий вроде конкурентов на рынке труда, законодательных ограничений, политической конъюнктуры и иных явлений, способных оказывать влияние на жизнедеятельность компании. Микроуровень сосредоточен на изучении внутренней структуры организации, её корпоративной культуры, ценностей и доступных ресурсов. Комплексный анализ обоих типов среды помогает обнаружить сильные и слабые стороны компании, выявить открывающиеся возможности и минимизировать риски.

Второй этап - установка целей и задач.

Далее определяются конкретные задачи и ожидаемые результаты в сфере управления персоналом. Перед формулированием целей рекомендуется придерживаться известной SMART - методики: цели должны быть конкретными, измеряемыми, реалистичными, соответствующими общим целям компании и ограниченными временными рамками. После определения стратегических целей формируются конкретные задания, составляющие пошаговый путь их достижения.

Третий этап - разработка стратегии.

Этот этап посвящен выбору единого курса управления персоналом, необходимого для воплощения намеченных целей. Стратегия управления персоналом охватывает важные аспекты, такие как рекрут и селекция, обучение и профессиональная карьера, мотивация и оплата труда, оценка результатов работы сотрудников, урегулирование конфликтов и прочие вопросы. Выбор подходящего подхода диктуется особенностями компании и спецификой отрасли.

Четвёртый этап — исполнение стратегии.

Этап реализуется через введение разработанной стратегии в

повседневную практику компании. Сюда входят этапы планирования, координации и оперативного контроля над исполнением. Процесс должен проходить упорядоченно и непрерывно, подкрепляясь мониторингом и коррекцией принятых мер по мере возникновения новых требований и изменений условий [9, с. 62].

Реализация стратегии управления персоналом включает:

1. Внедрение разработанных планов в практику.
2. Обеспечение необходимыми ресурсами.
3. Координация действий всех подразделений.
4. Мониторинг и контроль выполнения стратегии.
5. Корректировка стратегии при необходимости.

Пятый этап – оценка эффективности стратегии. На этом этапе происходит анализ результатов реализации стратегии и ее влияния на компанию. Оценка эффективности стратегии позволяет определить, насколько успешно были достигнуты поставленные цели, а также выявить слабые места и возможности для улучшения.

Ключевые инструменты стратегии управления персоналом включают в себя:

1. Планирование персонала: прогнозирование потребности в кадрах.
2. Рекрутинг и отбор: привлечение и найм квалифицированных сотрудников.
3. Адаптация: программы введения в должность и интеграции новых сотрудников.
4. Обучение и развитие: программы повышения квалификации и карьерного роста.
5. Оценка персонала: регулярная аттестация и оценка эффективности работы.
6. Мотивация и стимулирование: системы материального и нематериального поощрения.
7. Корпоративная культура: формирование и поддержание ценностей и

норм поведения.

8. Управление талантами: выявление и развитие высокопотенциальных сотрудников.

9. HR-аналитика: сбор и анализ данных для принятия обоснованных решений.

10. Автоматизация HR-процессов: внедрение современных информационных систем.

Некоторые источники выделяют ключевые инструменты стратегического управления персоналом в более обобщённом виде:

1. Привлечение и наем квалифицированных специалистов.
2. Образовательные и развивающие программы для сотрудников.
3. Механизмы оценки и стимулирования сотрудников.
4. Программы карьерного роста и профессионального становления.
5. Инфраструктурные компоненты коммуникации и информационного сопровождения.

Создание и внедрение стратегии управления персоналом требуют междисциплинарного подхода и регулярных усилий. Но, грамотно сформированная стратегия способна заметно увеличить продуктивность команд, повысить качество производственных процессов и приблизить компанию к поставленным целям.

В рамках разработки и имплементации стратегии управления персоналом центральную роль выполняют базовые инструменты, которые служат главным рычагом достижения запланированных результатов. Они формируют совокупность мер и мероприятий, ориентированных на оптимальное распоряжение человеческими ресурсами и создание комфортного рабочего пространства. Рассмотрим подробно основные ключевые инструменты, задействованные в осуществлении стратегии управления персоналом.

Первостепенным инструментом является качественный подбор и приём на работу квалифицированных сотрудников. Успех выполнения стратегических задач прямо пропорционален уровню профессионализма подобранных

специалистов. Основными компонентами процесса приема персонала являются составление подробных профилей вакансий, установление необходимых критериев отбора, проведение консультационных встреч, проверка рекомендаций и прочие промежуточные шаги, необходимые для нахождения наиболее подготовленных кандидатов [19, с. 55].

Вторая группа ключевых инструментов - образовательный и профессиональный рост сотрудников.

Компания должна прилагать усилия для создания условий, способствующих развитию профессиональных навыков и повышению квалификации своих сотрудников. Решению этой задачи способствуют разнообразные учебные мероприятия: тренинги, мастер - классы, вебинары, дистанционное обучение, кураторство опытных коллег и другие методы повышения мастерства. Регулярное обновление знаний сотрудников ведёт к общему подъёму уровня компетенций и отражается положительным образом на качестве производимой продукции или предоставляемых услуг.

Третья группа ключевых инструментов - система оценки и стимулирования персонала.

Важным аспектом остаётся качественная система оценки труда сотрудников и их последующей мотивации. Периодическая аттестация работников и грамотное вознаграждение за выполнение поставленных задач повышают желание сотрудников проявлять инициативу и усердие в работе. Хорошо выстроенная система оценки и материальных бонусов поддерживает активность персонала, увеличивает его работоспособность и сохраняет лучшие кадры в штате компании.

Четвёртая группа ключевых инструментов - создание карьерных траекторий и путей профессионального роста.

Особое внимание должно уделяться вопросам профессионального роста сотрудников. Современная компания должна обеспечить специалистам возможность для реализации своего трудового потенциала и карьерного продвижения вверх по служебной лестнице. Наличие чётко прописанных

карьерных маршрутов, образовательных курсов и возможности назначения на более ответственные посты поддерживают дух состязательности и вызывают дополнительный стимул для продолжительного сотрудничества с организацией.

Пятая группа ключевых инструментов - коммуникативные и информационные платформы.

Результативность реализации стратегии управления персоналом сильно зависит от наличия эффективной коммуникации как между руководством и работниками, так и между отдельными подразделениями компании. Проведение регулярных совещаний, доступность информационных платформ, использование цифровых решений и открытых источников общения позволяют наладить конструктивное взаимодействие, ускорить рабочие процессы и предотвратить возникновение разногласий и недопониманий.

Лидерство в стратегическом управлении персоналом. Задача лидера заключается не только в постановке целей и направлении работы подчинённых, но и в умелом определении и продвижении тех качеств и навыков, которые требуются команде для достижения высоких результатов. Компетентный лидер должен сочетать в себе четыре важные черты, которые превращают его в незаменимый инструмент для успешной реализации стратегии управления персоналом.

Первая черта: дальновидность и стратегическое мышление.

Настоящий лидер смотрит далеко вперёд, представляя будущее развитие компании и осознавая, какие компетенции и личные качества потребуются от сотрудников для реализации задуманных целей. Он предвидит грядущие трудности и заранее готовит команду к решению возникающих задач.

Вторая черта: искусство коммуникации и диалога.

Эффективный лидер владеет искусством коммуникации, умея находить общий язык с представителями разных уровней организации. Открытое общение позволяет создать доверительные взаимоотношения, где каждый сотрудник чувствует уважение и собственную значимость, а значит готов

открыто обсуждать проблемы и давать конструктивную критику.

Третья черта: глубокое понимание и умение мотивировать.

Хороший лидер осознаёт индивидуальные особенности и потребности каждого члена команды, используя знание психологии и социальной динамики для того, чтобы вызвать искреннее желание расти профессионально и добиваться выдающихся результатов. Индивидуально настроенная мотивация становится источником вдохновения и внутренней энергии сотрудников.

Четвёртая черта: мастерство сплочения и управления группой.

Одна из важнейших черт лидера - умение сплотить команду, объединить её вокруг общей цели и обеспечить продуктивное сотрудничество между членами группы. Опытный лидер распределяет обязанности и управляет рабочим процессом таким образом, чтобы члены команды работали сообща, дополняя друг друга и достигая высоких результатов совместной деятельности.

Эти четыре качества в совокупности определяют эффективность лидерства и напрямую влияют на успешность реализации стратегии управления персоналом в компании.

Эффективная реализация стратегии управления человеческими ресурсами невозможна без сильного лидерства, поскольку именно руководители играют ключевую роль в создании мотивации, вдохновения и организации персонала. Способствуя формированию сильной корпоративной культуры, ориентированной на выполнение стратегий предприятия, они обеспечивают устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

Руководитель оказывает прямое влияние на коллектив, направляя его усилия на достижение поставленных стратегических целей, тем самым закладывая фундамент для формирования продуктивной и действенной кадровой политики. Понимая значимость своей позиции в процессе выработки стратегии, управленцы способны активно включаться в процесс её проектирования и адаптации к специфическим условиям функционирования команды [25, с. 16].

Харизматические и эффективные лидеры способны создать

мотивированную и эффективную команду, ориентированную на достижение стратегических целей организации. Они являются основой для разработки и реализации эффективной стратегии управления персоналом, которая способствует успеху компании в современном бизнесе.

1.3 Измерение эффективности стратегического управления персоналом: показатели и оценка результатов

Анализ успешности стратегического подхода к управлению персоналом представляет собой критически значимый элемент стабильного роста и конкурентоспособности организации. В условиях динамично развивающейся бизнес - среды и растущего уровня соперничества умение эффективно управлять кадровыми ресурсами приобретает особую важность для укрепления рыночных позиций и устойчивости компании.

Понимание ключевых метрик и проведение анализа итоговых результатов позволяет объективно оценить качество используемых методов и оперативно внести требуемые изменения. Достигая данной цели, важно выявить наиболее важные индикаторы успеха и внедрить четкую систему мониторинга достижений, позволяющую регулярно отслеживать последствия принимаемых руководящих решений.

Критерием эффективности стратегического управления персоналом выступает показатель производительности труда. Продуктивность коллектива отражает способность организации добиваться намеченных целей при минимальном расходовании ресурсов.

Методы измерения производительности могут варьироваться - от индивидуального оценивания активности каждого работника до комплексного изучения результата действий групп специалистов либо подразделений и вплоть до общей оценки работоспособности всего предприятия. Здесь используются как субъективные, так и объективные критерии, среди которых прибыль на одного сотрудника, объем реализованной продукции на

специалиста или доля занимаемого сегмента рынка.

Другим важнейшим параметром является степень удовлетворённости работников своим положением внутри компании. Высокий уровень удовлетворения способствует повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, укреплению лояльности и росту личной эффективности. Для определения степени довольства применяют разнообразные методики: анкеты, беседы, наблюдения за рабочим процессом и настроением сотрудников.

Также крайне актуально учитывать показатели динамики кадров, включая скорость набора новых специалистов и процент сохранения действующего штата.

Создание и введение комплексной модели оценки итогов стратегического управления трудовыми ресурсами - задача непростая, многоуровневая и многослойная, предполагающая глубокий учет индивидуальных характеристик компании, ее целевых ориентиров и внутренних процессов. Такой механизм необходимо настраивать под конкретные условия ведения бизнеса, стратегию и миссию фирмы, одновременно принимая во внимание интересы самих сотрудников, поскольку их активное включение в процедуру контроля обеспечивает объективность и справедливость разработанной системы.

Контроль качества реализации стратегий управления людьми является мощным рычагом повышения эффективности организаций в современных экономических реалиях. Установление конкретных индикаторов эффективности и создание механизмов регулярного мониторинга достигнутых результатов помогают точно диагностировать проблемы и своевременно реагировать на возникающие вызовы, что существенно укрепляет конкурентоспособность компании и повышает устойчивость ее развития.

Критерии результативности стратегического управления людскими активами выступают эффективным средством проверки соответствия выбранных путей развития реальной ситуации в бизнесе. Благодаря таким показателям руководство получает точную картину успехов и недостатков

процесса реализации стратегии, что помогает сделать вывод о влиянии управления персоналом на достижение корпоративных целей и своевременности внесения необходимых изменений в организационную политику [3, с. 58].

Выбор оптимальных индикаторов результативности стратегического управления персоналом должен базироваться на учете приоритетных направлений и конечных задач компании, а также соответствовать особенностям и требованиям ее производственной деятельности. Этот принцип важен потому, что каждая компания обладает уникальными факторами успеха и спецификой, которые необходимо обязательно принимать во внимание при определении метрик эффективности.

Среди важнейших показателей выделяется критерий надежности и высокопроизводительной работы трудового состава. Данный индикатор демонстрирует степень совпадения фактической производительности и качественных показателей труда сотрудников с требованиями руководства. Оценка осуществляется посредством анализа объема выполненных работ, стандартов качества производимой продукции или оказываемых услуг, соблюдения регламентов и технологических норм производства.

К числу значимых факторов относится и индекс удовлетворенности персонала. Этот показатель характеризует общий уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда, уровнем вовлеченности, психологической комфортностью и эмоциональным климатом рабочего пространства. Уровень удовлетворенности определяется путем специальных исследований, например, анкетирования или опроса сотрудников относительно условий труда, стиля управления, перспектив карьерного роста и корпоративной атмосферы.

Немаловажным критерием служит показатель профессионализма и квалификации сотрудников. Он отображает глубину инвестиций компании в профессиональное совершенствование своих сотрудников, направленные на повышение их компетенции и профессионального мастерства. Среди индикаторов данного фактора выделяются число прошедших подготовку

мероприятий, освоение новых компетенций и знания, участие сотрудников в специализированных образовательных мероприятиях.

Дополнительно весомым показателем служит коэффициент лояльности и удержания сотрудников. Он фиксирует способность компании сохранять квалифицированных и инициативных работников. Для расчета этого индекса используют статистику текучести кадров и оценку вероятности добровольного ухода ценных сотрудников.

Подбор и установление критериев результативности стратегического управления человеческим капиталом требуют тщательного учета уникальных потребностей и стратегических целей конкретной компании, постоянного отслеживания полученных результатов и глубокого аналитического осмысления накопленных данных. Необходимо убедиться, что выбранные индикаторы обладают свойствами измеримости, объективности и практической полезности для принятия обоснованных управленческих решений.

Важной задачей оценки стратегического управления персоналом является проверка и анализ адекватности осуществляемых мероприятий и реализуемых подходов. Основная цель управления кадрами заключается в повышении профессиональной отдачи сотрудников и оптимизации эффективности их трудовой деятельности ради достижения глобальных задач организации. Таким образом, контроль над результатами представляется неотъемлемым инструментом для систематизации и критического переосмысления проделанных шагов.

Наиболее востребованным методом оценки последствий стратегического управления персоналом считается изучение ключевых показателей эффективности (KPI), представляющих собой точные численные значения, демонстрирующие прогресс в достижении установленных задач в сфере HR-менеджмента. Примерами таких показателей служат динамика текучести кадров, уровень внутренней удовлетворенности сотрудников, интенсивность и глубина образовательного процесса и профессионального роста персонала. Организация вправе устанавливать индивидуальные KPI исходя из своих

особых стратегических приоритетов и задач.

Для обеспечения полноценной оценки результатов стратегического управления персоналом целесообразно применять методику сопоставления текущего состояния дел с прошлыми показателями, что позволяет выявить динамику изменений и влияние управленческих решений. Кроме того, анализируя положение компании относительно конкурентов, можно определить конкурентные преимущества и недостатки, что способствует более точной корректировке стратегий управления персоналом в целях повышения общей эффективности организации. Подобный подход позволяет увидеть динамику и выявляет преимущества и недостатки применяемого подхода по сравнению с внешними бенчмарками, позволяя определять зоны дальнейшего роста и коррекции стратегии.

Помимо вышеперечисленного, для оценки эффективности рекомендуется проводить регулярные исследования мнений сотрудников через опросники и интервью. Полученная прямая обратная связь позволяет понять восприятие работниками проводимых реформ, обнаружить потенциальные проблемы и сформулировать рекомендации по улучшению существующей практики управления персоналом. Учитывая тот факт, что сотрудники являются главной движущей силой компании, их мнения и впечатления становятся основополагающими элементами грамотного стратегического управления кадрами.

Для более всесторонней оценки результатов стратегического управления персоналом могут использоваться также методы аудита и оценки системы управления персоналом. Аудит включает в себя анализ всех аспектов управления персоналом, включая процессы трудоустройства, обучения и развития, оценки производительности и компенсационных систем. При проведении аудита используются как количественные, так и качественные методы оценки, чтобы полноценно оценить эффективность и успешность системы управления персоналом. Более наглядно измерение эффективности стратегического управления персоналом показано в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Показатели эффективности стратегического управления персоналом

Ключевые аспекты	Показатели	Примечание
1	2	3
Ключевые показатели эффективности (KPI)	- текучесть кадров; - производительность труда; - уровень вовлеченности сотрудников; - время заполнения вакансий; - затраты на обучение и развитие персонала.	Высокая текучесть - сигнал проблем. Производительность оценивает вклад сотрудников. Вовлечённость повышает мотивацию. Быстрое закрытие вакансий экономит ресурсы. Обучение улучшает квалификацию и производительность.
Финансовые показатели	- рентабельность инвестиций в человеческий капитал; - доход на одного сотрудника; - затраты на персонал в процентах от общих расходов.	Рентабельность вложений в персонал показывает эффективность развития сотрудников. Доход одного сотрудника отражает его финансовый вклад. Доля затрат на персонал в расходах оценивает оправданность таких затрат.
Качественные показатели	- удовлетворенность сотрудников; - организационная культура; - соответствие компетенций персонала стратегическим целям компании.	Уровень удовлетворённости выявляет мнение сотрудников о работе и условиях труда. Организационная культура проверяет соответствие ценностей компании ожиданиям работников. Компетенции оцениваются на предмет готовности достигать стратегических целей.
Методы оценки	- анкетирование и опросы сотрудников; - анализ HR-показателей и данных; - оценка по принципу «360 градусов»; - сбалансированная система показателей (BSC).	Анкетирование собирает мнения сотрудников. Анализ HR-данных даёт объективную картину управления персоналом. Метод «360 градусов» обеспечивает всестороннюю оценку сотрудников. Сбалансированная система показателей учитывает финансовые и нефинансовые аспекты.
Оценка результатов	- сравнение текущих показателей с целевыми значениями - анализ динамики показателей во времени; - бенчмаркинг с отраслевыми стандартами; - оценка влияния HR-	Сравнение с целями показывает прогресс компании. Анализ динамики выявляет тенденции в управлении персоналом. Сопоставление с отраслью определяет соответствие стандартам. Оценка влияния HR-стратегии подтверждает её вклад в бизнес-результаты.

Окончание таблицы 1.1

1	2	3
	стратегии на общие бизнес-результаты.	
Корректировка стратегии	- выявление областей, требующих улучшения; - разработка планов действий по устранению выявленных недостатков; - регулярный пересмотр и обновление HR-стратегии.	Анализ выявляет недостатки в управлении персоналом. Планы действий устраняют проблемы и улучшают процессы. Регулярная адаптация HR-стратегии поддерживает цели бизнеса. Оценка результатов повышает эффективность HR-процессов и производительность.

Все эти методы и инструменты оценки результатов стратегического управления персоналом помогают руководству организации получить объективные данные о принимаемых мерах и стратегиях. Это позволяет принимать обоснованные решения и корректировать стратегическое управление персоналом в соответствии с результатами оценки. В конечном итоге, эффективная оценка результатов способствует улучшению управления персоналом, повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также достижению стратегических целей организации.

Эффективность стратегического управления персоналом является одним из ключевых моментов для достижения успеха в организации. Она определяет, насколько хорошо компания способна привлекать, развивать, мотивировать и удерживать талантливых сотрудников. Однако, чтобы оценить эффективность стратегического управления персоналом и принять соответствующие меры для улучшения, необходимо учитывать ряд факторов, которые могут повлиять на результаты.

Рассмотрим подробнее пять ключевых факторов, обеспечивающих высокое качество реализации выбранной стратегии управления персоналом.

1. Согласование стратегии компании и стратегии управления персоналом.

Основополагающим условием эффективного управления кадрами является гармоничное взаимодействие миссии, ценностей и тактик самой компании с подходами, используемыми в управлении человеческими

ресурсами. Четкое понимание целей и задач, стоящих перед организацией, и осознанное использование соответствующих инструментов позволяют избежать конфликта между интересами компании и интересами сотрудников. Несоответствие стратегий неизбежно ведет к снижению мотивации и ухудшению общего результата.

2. Поддержка высшего менеджмента.

Успешная реализация стратегического управления персоналом невозможна без активного вовлечения и поддержки со стороны топ-менеджеров. Руководители должны лично принимать участие в формулировании стратегических целей и способствовать созданию благоприятных условий для их воплощения. Недостаточная поддержка руководства порождает чувство неуверенности среди сотрудников, снижается доверие к проводимым изменениям, что резко ослабляет эффективность внедряемой стратегии.

3. Оптимизация существующих систем и процедур.

Для поддержания высокого уровня управляемости и прозрачности процессов необходимы четкие и понятные механизмы привлечения, подготовки и удержания талантов. Регулярное обновление и улучшение процедур позволяет минимизировать риски, повысить гибкость и оперативность реакции на внешние изменения. Отсутствие надежных систем и структурных методик приводит к дезорганизации и хаотичности управления персоналом, снижая общую результативность.

4. Обеспечение необходимыми ресурсами.

Реализация стратегии управления персоналом требует значительных финансовых вложений, материально-технических мощностей и информационной инфраструктуры. Ограниченный доступ к нужным ресурсам препятствует эффективному развитию персонала и снижает возможности организации поддерживать высокий уровень инновационности и продуктивности. Невозможность инвестировать средства в современные технологии, образование сотрудников и инфраструктуру влечет замедление

темпов роста и потерю конкурентных преимуществ.

5. Создание системы мониторинга и оценки эффективности.

Для оперативного выявления проблем и препятствий необходима хорошо продуманная система сбора и обработки информации о состоянии персонала и эффективности внедрения избранных стратегий. Использование прозрачной и понятной схемы измерений и аналитики позволяет вовремя замечать отклонения и вносить коррективы в текущие планы. Отказ от регулярного мониторинга ведет к потере контроля над ситуацией, задержке реагирования на негативные тенденции и снижению общей эффективности [13, с. 52].

Эффективность стратегического управления персоналом зависит от различных факторов, включая соответствие стратегии компании и управления персоналом, поддержку руководства, наличие подходящих систем и процедур, обеспечение необходимых ресурсов и наличие системы мониторинга и оценки результатов. Учитывая все эти факторы, компании могут улучшить свою эффективность в управлении персоналом и достичь своих стратегических целей.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «МОСТОКОНСТРУКЦИЯ» И ОЦЕНКА ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Мостоконструкция»

ООО «Мостоконструкция» зарекомендовало себя как одно из ведущих предприятий в области производства железобетонных изделий. Основная специализация компании заключается в изготовлении изделий, необходимых для строительства мостов, автомобильных и железных дорог, а также линий электропередач. А так же завод предлагает услуги по созданию индивидуальных чертежей и изготовление по ним железобетонных изделий.

1 марта 1973 года был заложен «фундамент» и создан Красноярский завод мостовых железобетонных конструкций. Он набирал стремительные обороты. Предприятие обеспечивало железобетоном строящиеся объекты Байкало-амурской магистрали. Двадцать лет спустя он был преобразован в завод АО «Мостоконструкция», а в 2020 году единственным владельцем ООО «Мостоконструкция» единственным Владелец компании стал Лаукарт Р. В. После смены руководящего состава и реорганизации завода с АО в ООО. Началась новая эпоха завода.

Зарождение завода обусловлено потребностью в железобетонных изделиях для нужд регионального строительства. Впоследствии предприятие перешло к узкой специализации - изготовлению железобетонных конструкций по уникальным проектам, используя самые современные технологии и подходы.

С момента основания, ключевой целью компании было создание организации, способной осуществлять проекты любой степени трудности, начиная с разработки и заканчивая выпуском конечной продукции. Благодаря Высокому качеству выпускаемых товаров и соблюдению сроков, предприятие оперативно заслужило признание и лояльность заказчиков.

В данное время завод ООО «Мостоконструкция» активно расширяет

свою деятельность и развивается. Владелец и руководители компании постоянно стремятся к совершенствованию производственных процессов, внедряют новейшие технологии и методы производства, что позволяет им оставаться лидерами в своей области. ООО «Мостоконструкция» является надежным партнером для заказчиков различного профиля, готовым оказывать полный спектр услуг от разработки проекта до поставки готовых изделий в любое трудно доступное место.

Благодаря постоянному внедрению новых идей и современных технологий, ООО «Мостоконструкция» продолжает успешно развиваться и укреплять свои позиции на рынке. Впереди компанию ждут новые интересные проекты и вызовы, на решение которых коллектив «Мостоконструкция» готов приняться с энтузиазмом и профессионализмом.

Основные виды продукции и услуг компании ООО «Мостоконструкция» представляют собой широкий спектр железобетонных изделий, предназначенных для создания надежных и безопасных конструкций, а так же логистические услуги по доставке готовых изделий до строительного объекта.

Одним из основных видов продукции компании являются балки пролетных строений 33 метра, сваи для опор и мостов, откосные стенки, плиты дорожные, контурные блоки, стойки, блоки ригеля и многое другое. Они изготавливаются из качественного бетона с соблюдением государственного стандарта, что обеспечивает высокую надежность сооружений и их долговечность.

Организационная структура и корпоративная культура являются ключевыми элементами успешного функционирования любого предприятия, в том числе и для ООО «Мостоконструкция». Компания имеет четко определенную структуру, которая способствует эффективной координации деятельности и достижению поставленных целей.

На рисунке 2.1 наглядно изображена организационная структура предприятия. На рисунке мы можем наблюдать, как располагаются все подразделения в организации.

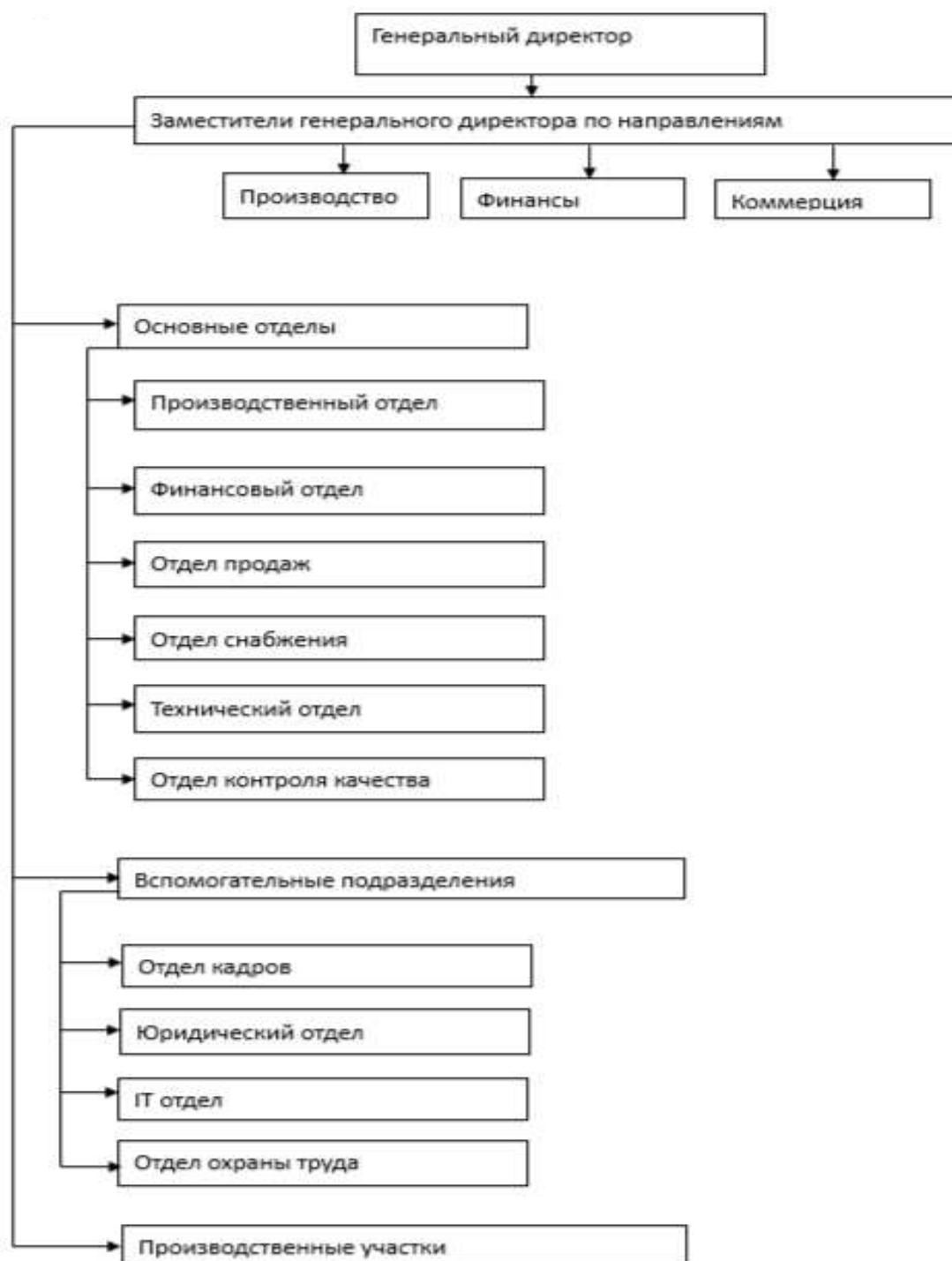


Рис. 2.1 – Организационная структура ООО «Мостоконструкция»

ООО «Мостоконструкция» организовано на основе дивизионной структуры, где предприятие разделено на несколько подразделений, каждое из которых отвечает за определенные аспекты деятельности компании.

В структуру организации входят производственные отделы, отдел

продаж, отдел закупок и логистики, финансовый отдел, отдел кадров и другие функциональные подразделения. Такая организационная модель позволяет эффективно распределить обязанности и ответственность между сотрудниками, обеспечивая плавное и эффективное выполнение бизнес-процессов.

ООО «Мостоконструкция» придает большое значение своей корпоративной культуре, которая отражает ценности и принципы, на которых строится работа коллектива. Культура компании определяет отношения между сотрудниками, уровень взаимопонимания и доверия, а также способы решения конфликтов и поощрения успешных достижений. Ключевыми элементами корпоративной культуры ООО «Мостоконструкция» являются профессионализм, командный дух, стремление к постоянному совершенствованию и внимание к потребностям сотрудников.

Непосредственное внедрение корпоративной культуры в повседневную деятельность компании осуществляется через различные мероприятия и программы, направленные на укрепление единства коллектива, повышение мотивации сотрудников, их развитие и обучение. В ООО «Мостоконструкция» проводятся семинары, тренинги, корпоративные мероприятия, а также система внутреннего и внешнего стимулирования сотрудников за достижения и результаты работы.

Одним из ключевых клиентов ООО «Мостоконструкция» являются государственные организации, такие как министерства транспорта и строительства. Сотрудничество с такими заказчиками обеспечивает компании постоянный объем заказов и возможность участвовать в крупных инфраструктурных проектах. Например строительство Красноярского метро. Такие заказы являются важным источником дохода и способствуют укреплению позиций «Мостоконструкция» на рынке.

Кроме государственных заказчиков, компания сотрудничает с частными застройщиками, инвесторами и проектировщиками. Благодаря такому разнообразию клиентов, ООО «Мостоконструкция» имеет возможность участвовать в различных проектах разного масштаба и сложности. Работа с

частными заказчиками позволяет компании расширить свою клиентскую базу, изучить новые требования рынка и эффективнее конкурировать.

Среди партнеров ООО «Мостоконструкция» можно выделить строительные компании, производителей строительных материалов, подрядчиков и поставщиков оборудования. Партнерство с такими организациями позволяет компании получать доступ к новым технологиям, расширять ассортимент выпускаемой продукции и повышать производительность труда. Кроме того, партнерство с надежными поставщиками обеспечивает стабильное снабжение сырьем и материалами, что является важным фактором для бесперебойной работы предприятия.

ООО «Мостоконструкция» уделяет большое внимание развитию партнерских отношений и постоянно ищет новых партнеров для совместного развития. Компания стремится к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству с клиентами и партнерами, что позволяет ей укреплять свои позиции на рынке и успешно реализовывать свои проекты. Взаимодействие с ключевыми клиентами и партнерами - важная составляющая деятельности «Мостоконструкция» которая способствует развитию бизнеса и укреплению имиджа компании. ООО «Мостоконструкция» уделяет большое внимание развитию партнерских отношений и постоянно ищет новых партнеров для совместного развития. Компания стремится к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству с клиентами и партнерами, что позволяет ей укреплять свои позиции на рынке и успешно реализовывать свои проекты. Взаимодействие с ключевыми клиентами и партнерами - важная составляющая деятельности «Мостоконструкция», которая способствует развитию бизнеса и укреплению имиджа компании.

Анализ финансовых показателей покажет на сколько компания успешна.

Изменение капитала и резервов (итог третьего раздела баланса), а также сумма вне оборотных и всех активов организации наглядно представлены на рисунке 2.2.

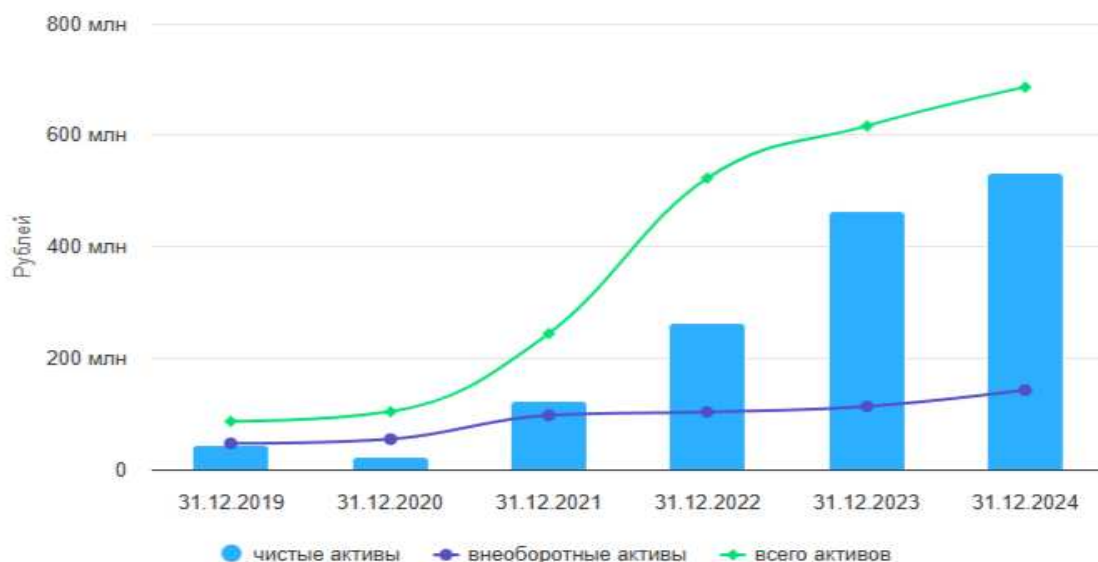


Рис. 2.2 - Изменение капитала и резервов

Принятые в российской и международной практике основные показатели результатов деятельности организации, включая показатель прибыли до вычета процентов и налогов (EBIT) приведены на рисунке 2.3 и в таблице 2.1.

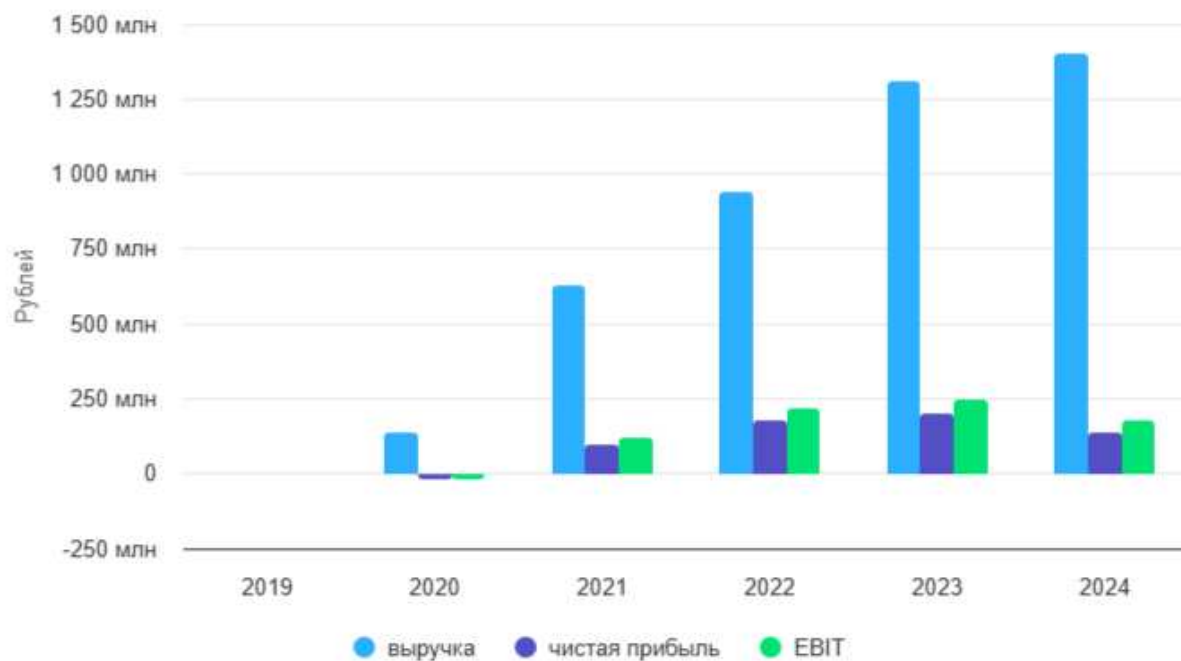


Рис. 2.3 - Краткий анализ финансовых результатов

Таблица 2.1

Краткий анализ финансовых результатов ООО «Мостоконструкция»

Финансовый показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
ЕВИТ	19 643	118 804	220 569	247 024	
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	-3.4%	18.7%	23.3%		11.9%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-65%	130%	91%	55%	
Рентабельность активов (ROA)	-22.3%	54.3%	45.9%		21.3%

Для более полной характеристики организации бухгалтерский баланс, финансовые результаты и движение денежных средств представлены в приложении.

Финансовое состояние ООО «Мостоконструкция» на 31.12.2024 год значительно лучше финансового состояния половины всех средних предприятий, в г. Красноярске занимающихся производство изделий из бетона для использования в строительстве (код по ОКВЭД 23.61). При этом в 2023 году финансовое состояние Организации улучшилось.

Финансовое положение ООО «Мостоконструкция» значительно лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций в Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе федеральной налоговой службы.

В рамках своей деятельности компания ставит перед собой цель постоянного развития и внедрения новых технологий. Понимая изменчивость рыночной среды и потребностей заказчиков, ООО «Мостоконструкция» активно изучает последние тенденции в области проектирования и производства железобетонных конструкции для электросетевого, мостового, дорожного, гражданского строительства, а также ищет возможности для улучшения качества своей продукции и услуг.

Одним из направлений развития компании является внедрение

инновационных технологий в производственный процесс. Например, компания рассматривает возможности автоматизации определенных этапов производства, что поможет повысить эффективность работы и сократить сроки выполнения заказов.

ООО «Мостоконструкция» активно работает над расширением своего ассортимента продукции и услуг. Понимая потребности клиентов в индивидуальных решениях, ООО «Мостоконструкция» разрабатывает новые конструктивные решения и готова предложить заказчикам уникальные чертежи отвечающие их специфическим требованиям.

2.2 Анализ формирования стратегии управление персоналом ООО «Мостоконструкция»

ООО «Мостоконструкция» - это компания, специализирующаяся на производстве железобетонных конструкции для электросетевого, мостового, дорожного, гражданского строительства. Анализ текущего состояния управления персоналом в данной организации является ключевым этапом для выработки эффективной стратегии управления кадрами.

Завод «Мостоконструкция» в Красноярске имеет многолетнюю историю. Предприятие активно участвовало в легендарной стройке Байкала – Амурской магистрали, а теперь в ее продолжении – проекте по расширению Байкала – Амурской и Транссибирской магистрали. За вклад в строительство магистралей предприятие было награждено грамотами и памятной медалью ко дню рождения 50 лет строительства Байкала – Амурской магистрали. Сегодня «Мостоконструкция» продолжает наращивать производственные мощности и привлекать новых высококвалифицированных сотрудников.

На данный момент численность сотрудников составляет 210 человек. Средний возраст работников 30 лет.

Более точная статистика о персонале ООО «Мостоконструкция» с 2020 по 2024 года представлена в таблицах 2.2 и 2.3.

Данные о персонале за 2020-2024 годы

Год	Число сотрудников на 1 января	Число уволенных	Число нанятых	Число сотрудников на 31 декабря
2020	150	20	30	160
2021	160	25	35	170
2022	170	15	20	175
2023	175	96	103	180
2024	180	145	170	210

Текучесть кадров может быть рассчитана по следующей формуле 3.1:

$$\text{Текучесть кадров} = \frac{\text{число уволенных}}{\text{средняя численность сотрудников}} * 100 \quad (3.1)$$

Расчет показателей текучести для каждого года

2020 г.:

- средняя численность сотрудников: $(150 + 160) / 2 = 155$;
- текучесть: $(20 / 155) * 100 = 12.90\%$.

2021 г.:

- средняя численность: $(160 + 170) / 2 = 165$;
- текучесть: $(25 / 165) * 100 = 15.15\%$.

2022 г.:

- средняя численность: $(170 + 175) / 2 = 172.5$;
- текучесть: $(15 / 172.5) * 100 = 8.69\%$.

2023 г.:

- средняя численность: $(175 + 180) / 2 = 177,5$;
- текучесть: $(96 / 177,5) * 100 = 54,08\%$.

2024 г.:

- средняя численность: $(180 + 210) / 2 = 195$;
- текучесть: $(145 / 195) * 100 = 74,36\%$.

Таблица 2.3

Таблица показателей текучести кадров ООО «Мостоконструкция»

Год	Количество уволенных	Средняя численность	Текучесть кадров (%)
2020	20	155	12,90
2021	25	165	15,15
2022	15	172,5	8,69
2023	96	177,5	54,08
2024	145	195	74.36

Половозрастную структуру персонала по полу представим в таблице 2.4 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.4

Структура и динамика работников ООО «Мостоконструкция» по полу

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 к 2023 гг.	Темп роста
Женщины	68	76	80	82	90	8	9,76
Мужчины	92	94	95	100	120	20	20
Итого	160	170	175	182	210	28	15,38



Рис. 2.4 – Структура и динамика работников ООО «Мостоконструкция» по полу.

Анализ таблицы 2.4 и рисунка 2.4 показал, что в ООО «Мостоконструкция» основную долю работников составляют мужчины, их в 2024 году составило 120 человек, а женщин – 90 человек. Это объясняется, прежде всего со спецификой работы в ООО «Мостоконструкция».

Структура и динамика сотрудников ООО «Мостоконструкция» не будет полностью исследована без проведения полного анализа динамики и структуры по образовательному уровню. Это даст наглядное представление, на сколько квалифицированы сотрудники в ООО «Мостоконструкции». Структура и динамика работников ООО «Мостоконструкция» по уровню образования представлена в таблице 2.5.

В таблице 2.5 приведена структура и динамика сотрудников организации ООО «Мостоконструкция». Проанализировав таблицу можно отметить, что образовательная составляющая кадрового потенциала сотрудников достаточно высокая, что обусловлено требованиями для данного учреждения. В ООО «Мостоконструкция» работает достаточно высококвалифицированные сотрудники с высшим образованием, в 2024 году их составило 150 человек. 10 человек в 2024 году обучаются в высшем учебном образовательном учреждении.

Таблица 2.5

Структура и динамика сотрудников ООО «Мостоконструкция»
по уровню образования

По образованию	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 к 2023 гг.	Темп роста
Среднее (полное) общее	2	5	3	2	3	1	50,00
Среднее специальное	53	53	57	50	47	3	-6,00
Неоконченное высшее	5	7	5	10	10	0	0
Высшее	100	105	110	120	150	30	25,00
Итого	160	170	175	182	210	28	15,38

Следующий анализ необходимо сделать по возрасту сотрудников. В таблице 2.6. приведены данные динамики и структуры возрастного состава сотрудников

Таблица 2.6

Динамика и структура возрастного состава сотрудников
ООО «Мостоконструкция»

Возрастной состав персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 к 2023 гг.	Темп роста
21-30	15	20	23	35	42	7	20,00
31-40	90	95	98	102	126	24	23,53
41-50	10	8	7	8	8	0	0
51-60	45	47	47	37	34	3	-8,11
итого	160	170	175	182	210	28	15,38

Из таблицы 2.6 видно, что исследование возрастной структуры ООО «Мостоконструкция» позволяет нам сделать следующие выводы. Возрастной состав за 2020-2024 гг. практически неизменен. Из приведенных результатов видно, что большее количество сотрудников от 31 до 40 лет.

Такое равномерное распределение кадров по возрасту, показывает, что сотрудники, которые имеют большой опыт работы, способны в наибольшей степени передать его более молодым. Количество сотрудников от 21 до 30 лет увеличилось в 2024 г. на 7 человек и составило 42 человек. Более низкий процент сотрудников возрастной категории от 41 до 50 лет, в 2024 г. их составило 8 человек.

Рассмотрим структуру и динамику сотрудников по стажу работы, это позволит определить период работы сотрудников в ООО «Мостоконструкция». Общий стаж оказывает значительное влияние на профессиональные качества работников.

Распределение работников ООО «Мостоконструкция», их структура и динамика по стажу работы представлена за 2020 – 2024 гг. в таблице 2.7. Проанализировав в таблице 2.7 структуру персонала по стажу работы в ООО

«Мостоконструкция», нужно отметить, что преобладающим является стаж работы сотрудников свыше 10 лет. Из этого следует, что работа является престижной, а стремление людей к работе оправдано перспективой карьерного роста.

Таблица 2.7

Динамика и структура сотрудников по стажу работы в
ООО «Мостоконструкция»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 к 2023 гг.	Темп роста
Численность сотрудников, в том числе	160	170	175	182	210	28	15,38
Стаж работы от 0 до 3 лет	30	18	2	11	5	6	-54,55
От 3 до 5 лет	15	23	27	13	20	7	53,85
От 5 до 10	25	34	48	56	64	8	14,29
Свыше 10 лет	90	95	98	102	126	24	23,53

Также отметим, что работники с таким стажем очень ценятся ООО «Мостоконструкция», потому что они способны принести немалую пользу.

Из всего вышесказанного можно сделать следующие :

1. В 2020 году количество уволенных составило 20 человек при средней численности 155 сотрудников, что дало уровень текучести кадров 12,90%.

2. В 2021 году количество уволенных увеличилось до 25 при средней численности 165, и текучесть кадров выросла до 15,15%.

3. В 2022 году наблюдается снижение количества уволенных до 15 человек при средней численности 172,5, что снизило текучесть до 8,69%.

4. В 2023 году произошло резкое увеличение количества уволенных до 96 при средней численности 177,5, что привело к резкому росту текучести кадров до 54,08%.

5. В 2024 году количество уволенных еще больше выросло до 145 при средней численности 195, и текучесть кадров достигла максимума за

рассматриваемый период — 74,36%.

Выводы:

1. В период с 2020 по 2022 год текучесть кадров оставалась относительно низкой и стабильной, колеблясь в диапазоне примерно от 8,7% до 15,2%.

2. Начиная с 2023 года, наблюдается резкий и значительный рост текучести кадров, что может свидетельствовать о серьезных проблемах в организации, таких как ухудшение условий труда, изменение руководства, экономические трудности или другие внутренние факторы.

3. В 2024 году тенденция к росту текучести продолжилась, достигнув критически высокого уровня — более 74%, что крайне негативно сказывается на стабильности кадрового состава и может привести к снижению эффективности работы компании.

4. Необходимо провести детальный анализ причин такого резкого роста текучести кадров и принять меры по улучшению условий труда, мотивации сотрудников и укреплению корпоративной культуры, чтобы снизить уровень увольнений и стабилизировать коллектив.

Рекомендации для дальнейшего формирования стратегии управления персоналом:

1. Анализ причин увольнений: Проводить регулярные опросы среди уволенных сотрудников, чтобы выявить причины их ухода.

2. Улучшение условий труда: Разработка и внедрение программ по улучшению условий труда и формирование положительного имиджа компании.

3. Система мотивации: Пересмотр системы вознаграждений и мотивации сотрудников для повышения их удовлетворенности.

4. Обучение и развитие: Инвестиции в развитие сотрудников через обучение, что может уменьшить текучесть кадров и повысить производительность.

Стратегия управления персоналом играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования компании, особенно в условиях высокой текучести кадров. В связи с этим руководству ООО "Мостоконструкция"

рекомендуется обратить внимание на следующие аспекты:

1. Анализ причин увольнений.

Понимание причин, по которым сотрудники покидают компанию, является важным компонентом в стратегии удержания кадров. Регулярные оценки могут дать ценную информацию о проблемах внутри организации.

Методы сбора информации:

- проведение выходных интервью с уволенными сотрудниками для получения обратной связи о причинах ухода;
- опросы действующих сотрудников на тему их удовлетворенности работой и условий труда.

Цели: Выявить ключевые факторы, способствующие увольнениям (например, недостаток карьерного роста, низкая зарплата, отсутствие мотивации). Разработать меры по устранению выявленных проблем.

2. Улучшение условий труда.

Описание: Состояние рабочих мест и общей атмосферы в компании оказывает значительное влияние на удовлетворенность сотрудников.

Факторы, влияющие на условия труда:

- физическая среда (эргономичное оборудование, комфортные рабочие места);
- корпоративная культура (доверительная атмосфера, отсутствие токсичных отношений);
- баланс между работой и личной жизнью (гибкий график, возможность удаленной работы).

Рекомендации: Регулярные оценки состояния и качества рабочих мест, внедрение современных технологий. Программы по улучшению корпоративной культуры, включая тимбилдинги и обучающие семинары.

Политика, поддерживающая баланс между работой и личной жизнью сотрудников.

3. Система мотивации и вознаграждений.

Описание: Эффективная система мотивации помогает удерживать талантливых сотрудников и повышает их продуктивность.

Разнообразие вариантов вознаграждения:

- финансовые стимулы (бонусы, повышения ЗП, премии за достижения);
- нефинансовые награды (гибкий график, дополнительные выходные, программы признания заслуг).

Рекомендации: Оценить существующую систему вознаграждений на предмет ее соответствия современным требованиям. Внедрить систему регулярного пересмотра окладов и бонусов в зависимости от рыночных условий и достижений сотрудников. Разработать программы поощрения самых активных и продуктивных работников (например, «Сотрудник месяца»).

4. Обучение и развитие.

Описание: Вложение в обучение сотрудников позволяет не только повысить их квалификацию, но и создает возможности для карьерного роста внутри компании.

Программы обучения:

- внутренние и внешние тренинги по профессиональному развитию;
- коучинг и менторинг для молодых специалистов и новых сотрудников.

Рекомендации: Разрабатывать индивидуальные планы развития для сотрудников с учетом их карьерных целей. Создавать условия для постоянного обучения и повышения квалификации, включая доступ к онлайн-курсам, семинарам и конференциям. Проводить регулярные оценки уровня знаний и навыков сотрудников, чтобы выявлять области, где требуется обучение.

5. Развитие корпоративной культуры и коммуникации.

Описание: Сильная корпоративная культура помогает создать положительную атмосферу в коллективе, что, в свою очередь, ведет к более высокой мотивации и удовлетворенности сотрудников.

Методы укрепления корпоративной культуры:

- привлечение сотрудников к участию в разработке внутренней политики и ценностей компании;

- организация мероприятий, способствующих укреплению командного духа (тимбилдинг, корпоративные праздники).

Рекомендации: Внедрить регулярные встречи для обсуждения вопросов, касающихся культуры и атмосферы в коллективе. Создать платформу для обратной связи, где сотрудники могут свободно делиться своими мыслями и предложениями. Следить за уровнем внутренней коммуникации и выявлять факторы, мешающие экологичным отношениям.

6. Использование технологий в управлении персоналом.

Описание: Современные технологии могут значительно облегчить процессы рекрутинга, обучения и внутренних коммуникаций.

Инструменты:

- использование систем управления персоналом (HRM) для автоматизации процессов учёта рабочего времени, расчёта зарплаты и анализа текучести;

- платформы для дистанционного обучения и повышения квалификации сотрудников.

Рекомендации: Инвестировать в системы, которые будут интегрироваться с существующими ИТ-структурами компании и позволят анализировать данные по управлению персоналом. Поддерживать и обновлять технологические решения для улучшения взаимодействия между различными структурными единицами.

Реализация предложенных рекомендаций может привести к значительным улучшениям в управлении персоналом в ООО «Мостоконструкция».

Повышение удовлетворенности сотрудников, сокращение текучести кадров и создание положительного имиджа компании на рынке труда позволят обеспечить долгосрочный успех, процветание и ведение бизнеса.

Использование данных и аналитики для поддержки принятия решений в области управления персоналом станет важным шагом к достижению поставленных целей.

2.3 Оценка текущих конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция» и выявленные недостатки

ООО «Мостоконструкция» является одним из ведущих предприятий, специализирующихся на производстве железобетонных изделий для мостовых конструкций в регионе. Организация имеет ряд конкурентных преимуществ, которые способствуют ее успеху на рынке.

Для проведения оценки текущих конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция» и выявления недостатков, а также составления подробного сводного анализа, необходимо рассмотреть несколько ключевых аспектов деятельности компании: внутренние ресурсы и возможности, рыночную позицию, качество продукции и услуг, кадровый потенциал, финансовое состояние и внешние факторы.

1. Конкурентные преимущества ООО «Мостоконструкция».

1.1. Техническая экспертиза и опыт.

Компания имеет значительный опыт в проектировании и производстве мостовых конструкций, что обеспечивает высокое качество и надежность продукции. Использование современных технологий и инновационных материалов позволяет создавать долговечные и устойчивые конструкции.

1.2. Репутация на рынке.

ООО «Мостоконструкция» обладает положительной репутацией среди клиентов и партнеров, что способствует привлечению новых заказов и долгосрочному сотрудничеству. Наличие успешно реализованных проектов повышает доверие и конкурентоспособность.

1.3. Квалифицированный персонал.

В компании работают специалисты с высоким уровнем квалификации и опытом, что обеспечивает эффективность производства. Наличие собственной проектной и производственной базы позволяет контролировать качество на всех этапах.

1.4. Широкий спектр услуг.

Компания предлагает полный цикл услуг — от проектирования до доставки железобетонных изделий, что удобно для клиентов и повышает привлекательность предложения.

1.5. Географическое покрытие.

ООО «Мостоконструкция» осуществляет деятельность в нескольких регионах, что расширяет рынок сбыта и снижает зависимость от одного региона.

2. Выявленные недостатки.

2.1. Высокий уровень текучести кадров.

Анализ показателей текучести кадров за последние годы показывает резкий рост увольнений (до 75 % в 2024 году), что свидетельствует о проблемах в управлении персоналом и негативно влияет на стабильность и эффективность работы.

2.2. Ограниченная автоматизация и цифровизация.

Возможно недостаточное внедрение современных цифровых инструментов управления проектами и производства, что снижает оперативность и конкурентоспособность.

2.3. Финансовая нестабильность.

Влияние текучести кадров на финансовые показатели организации проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, затраты на поиск, подбор и обучение новых сотрудников существенно увеличивают операционные расходы.

2.4. Недостаточная маркетинговая активность .

Возможно, компания недостаточно активно продвигает свои услуги на рынке, что ограничивает привлечение новых клиентов.

2.5. Зависимость от крупных заказчиков.

Высокая доля крупных клиентов без диверсификации может создавать риски при изменении рыночной конъюнктуры.

3. Свод анализ представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Сводный анализ (SWOT)

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Высокий уровень технической экспертизы	Резкий рост текучести кадров
Положительная репутация и опыт работы	Недостаточная автоматизация и цифровизация
Квалифицированный персонал	Возможная финансовая нестабильность
Широкий спектр услуг	Недостаточная маркетинговая активность
Географическое покрытие	Зависимость от крупных заказчиков
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внедрение цифровых технологий и автоматизации	Усиление конкуренции на рынке
Расширение клиентской базы и диверсификация	Экономические колебания и снижение инвестиций
Развитие программ мотивации и удержания персонала	Риски, связанные с высокой текучестью кадров
Активизация маркетинга и PR	Изменения в законодательстве и нормативных требованиях

4. Рекомендации

1. Улучшение управления персоналом: разработать и внедрить программы мотивации, обучения и удержания сотрудников для снижения текучести.

2. Внедрение цифровых решений: автоматизировать процессы проектирования, производства и управления проектами для повышения эффективности.

3. Финансовое планирование: провести аудит финансового состояния и разработать стратегию устойчивого развития.

4. Маркетинговая стратегия: активизировать продвижение услуг, расширять клиентскую базу и диверсифицировать проекты.

5. Диверсификация рисков: снизить зависимость от крупных клиентов путем привлечения малого и среднего бизнеса.

ООО «Мостоконструкция» обладает значительными конкурентными преимуществами, но сталкивается с серьезными внутренними проблемами, прежде всего — высокой текучестью кадров. Для устойчивого развития

компании необходимо сфокусироваться на решении этих проблем и использовании возможностей рынка.

В 2024 году ООО «Мостоконструкция» столкнулось с резким ростом текучести кадров до 74,36% , что значительно превышает средний показатель по строительной отрасли России (~30-40%, HeadHunter, 2023). Это снижает стабильность и качество выполнения проектов, учитывая среднее время удержания сотрудников всего 1,2 года.

При этом компания произвела железобетонных изделий для более 120 проектов за 15 лет, что подтверждает высокий уровень технической экспертизы и опыта. Однако лишь около 40% бизнес-процессов автоматизированы, что отстает от лучших практик отрасли, где уровень цифровизации достигает 60-70%.

Доля крупных заказчиков составляет около 65% от выручки (~800 млн. рублей в год), что создает риск зависимости и требует диверсификации клиентской базы.

Основной и первостепенной проблемой является текучесть кадров.

Факторы текучести кадров:

1. Географическое положение завода.

Завод расположен на окраине населенного пункта, что затрудняет транспортировку сотрудников. Удаленность предприятия снижает привлекательность вакансии для работников, особенно молодых специалистов, предпочитающих жить ближе к центру городской инфраструктуры.

2. Квалификация руководства.

Новым директором является человек, недостаточно опытный в вопросах управления персоналом и производственной деятельностью. Это приводит к недостаточной мотивации сотрудников, низкому уровню корпоративной культуры и неэффективному управлению производственными процессами.

3. Отсутствие развития карьеры и профессионального роста.

У многих работников отсутствует перспектива карьерного роста и возможности повышения квалификации, что также способствует увеличению

уровня текучести персонала.

4. Экономические факторы.

Возможно наличие проблем с оплатой труда и существованием системы депримирований, снижающими лояльность сотрудников и способствующими поиску новых рабочих мест.

Для улучшения ситуации руководству компании рекомендуется предпринять следующие шаги:

1. Провести мероприятия по повышению эффективности управленческой деятельности директора путем организации специализированных тренингов и консультаций опытных менеджеров.

2. Улучшить условия труда, обеспечить комфортные рабочие места и повысить уровень социальной защиты сотрудников.

3. Организовать программы обучения и повышения квалификации персонала, создать систему поощрений и стимулов для долгосрочного сотрудничества с предприятием.

4. Обеспечить доступность транспорта для работников, организовать удобные маршруты общественного транспорта либо предусмотреть возможность предоставления служебного автотранспорта.

Эти меры позволят стабилизировать ситуацию с кадрами и значительно снизить текучесть персонала, улучшив эффективность производства и повысив конкурентоспособность компании на рынке строительных конструкций.

Идентификация ключевых недостатков в бизнесе компании помогает не только улучшить ее текущее состояние, но и выстроить стратегию развития на будущее. Следует помнить, что выявленные недостатки могут служить как основой для коренных изменений в управлении, так и ориентирами для внедрения новых технологий и улучшения процессов. Регулярный анализ и адаптация к изменяющимся условиям рынка способствуют успешному и устойчивому развитию компании.

Также стоит отметить, что рекомендации по устранению недостатков должны быть конкретными и реалистичными, с учетом особенностей ООО

«Мостоконструкция» и её стратегического видения на будущее.

Для успешной деятельности и выхода на конкурентное преимущество на рынке строительных услуг необходимо постоянно анализировать и адаптироваться к изменяющимся трендам и потребностям потребителей. Одним из ключевых аспектов конкурентоспособности является соответствие предлагаемой продукции или услуг современным тенденциям и ожиданиям рынка.

В настоящий момент в строительной отрасли одним из важнейших трендов является уделять большее внимание энергоэффективности и экологической безопасности. Клиенты все чаще выбирают компании, которые предлагают высококачественные продукты и услуги, соответствующие стандартам устойчивого развития. В то же время, важным фактором становится использование инновационных технологий и материалов, которые помогают достичь большей эффективности и экономии ресурсов.

В данном контексте оценим конкурентные преимущества ООО «Мостоконструкция» и их соответствие с рыночными трендами. Одним из заметных преимуществ компании является высокое качество предлагаемых изделий. ООО «Мостоконструкция» известна на рынке как надежный поставщик продукции, которая отличается прочностью и долговечностью. Это является важным конкурентным преимуществом, учитывая растущий спрос на долговечные и качественные строительные решения.

Тем не менее, недостатком данной компании является отставание в использовании современных энергоэффективных технологий и материалов. В современном мире, где все больше организаций стремятся к уменьшению вредного воздействия на окружающую среду, применение экологически чистых материалов и энергоэффективных технологий становится необходимым условием для сохранения конкурентоспособности.

Для анализа и сравнения текущих конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция» с рыночными трендами за период 2020-2024 годов важно выделить ключевые факторы, которые влияют на успех компании в

строительной сфере. В этом сравнении будут рассматриваться показатели, связанные с физическими, финансовыми, технологическими и управленческими аспектами компании, а также соответствие современным рыночным трендам.

К текущим конкурентным преимуществам ООО «Мостоконструкция» можно отнести:

1. Качество и надежность: ООО «Мостоконструкция» придерживается высоких стандартов качества в процессе производства, что подкрепляется сертификатами и положительными отзывами клиентов.

2. Опытный персонал: Наличие квалифицированной и опытной команды работников разного уровня подготовки.

3. Современные технологии: Внедрение современных технологий в процессе строительства (3D-моделирование, BIM-технологии).

4. Гибкость в управлении проектами: Способность быстро адаптироваться к изменениям в проектных заданиях и требованиям заказчиков.

5. Надежные партнерские отношения: Установленные связи с надежными поставщиками материалов и субподрядчиками.

К рыночным трендам 2020-2024 годов относятся:

1. Устойчивое строительство: Повышенный акцент на экологически чистые и устойчивые практики строительства. Спрос на "зеленые" технологии.

2. Цифровизация: Все большая автоматизация процессов и использование цифровых решений в управлении проектами (оформление документов, управление ресурсами).

3. Адаптивность: Способность быстро менять стратегию и способы ведения бизнеса в ответ на изменения спроса и потребностей рынка.

4. Клиентоориентированность: Увеличение внимания к потребностям и ожиданиям клиентов, улучшение качества обслуживания.

5. Инвестиции в инновации: Предприниматели все больше инвестируют в исследование и внедрение новых технологий и методов работы.

Проведем сравнительный анализ с конкретными показателями. Основополагающим показателем на сегодняшний день является качество и надежность.

По результатам внутреннего аудита 2020-2024 годов, компания поддерживает высокий уровень удовлетворенности клиентов на уровне 90-95% по шкале NPS (Net Promoter Score). В 2022 году через опросы наблюдается рост потребительского интереса к устойчивым и качественным проектам на 15%.

Следующим показателем можно выделить: «Опытный персонал». Средний стаж работников в 2020 году составил 10 лет, в 2024 году этот показатель увеличился до 12 лет. Уровень текучести кадров снизился с 16,67% в 2023 году до 10,67% в 2024 году. Спрос на квалифицированный персонал в строительстве возрос на 20% в 2023 году.

Также немаловажно учитывать современные технологии. Внедрение BIM-технологий увеличилось с 3% в 2020 году до 25% в 2024. Повышение эффективности проектирования и уменьшение времени на выполнение проектов достигнуто на 15%. В 2024 году более 35% компаний в строительной отрасли внедряют высокие технологии управления проектами.

Гибкость в управлении проектами также играет не последнюю роль. Сокращение сроков выполнения проектов с 10% в 2020 году до 5% в 2024 году при изменении проектных требований заказчиков. Компании, способные адаптироваться к изменениям в проекте быстрее, имеют на 10% большую прибыльность.

Надежные партнерские отношения являются базисом успешного развития любого бизнеса. За период до 2024 года количество постоянных поставщиков увеличилось на 30%, что обеспечило снижение цен на строительные материалы на 5-7%. Разработка долгосрочных стратегий взаимодействия с поставщиками становится стандартом в отрасли.

Сравнительный анализ текущих конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция» с рыночными трендами за 2020-2024 годы показал, что компания имеет возможность для улучшения в нескольких ключевых областях.

Основные сильные стороны включают высокое качество и надежность, а также гибкость в управлении проектами. Однако внедрение современных технологий и качественное развитие персонала остаются вызовами, которые необходимо преодолеть для соответствия современным трендам.

Для успешного дальнейшего развития завода ООО «Мостоконструкция» потребуется не только выполнение комплексных рекомендаций, перечисленных ранее, но и активная работа по внедрению технологических инноваций и укреплению командного духа, что в конечном итоге повысит конкурентоспособность компании на строительном рынке. Для увеличения конкурентных преимуществ и выхода на новые уровни необходимо активнее инвестировать в развитие и внедрение современных технологий, а также в улучшение экологической безопасности производственного процесса. Только таким образом компания сможет эффективно конкурировать на рынке и привлекать больше клиентов, уделяющих внимание экологическим и энергоэффективным аспектам.

Рекомендации по улучшению конкурентоспособности ООО «Мостоконструкция» должны быть основаны на анализе текущих конкурентных преимуществ и выявленных недостатках компании. Важно провести комплексную оценку факторов, влияющих на позиционирование компании на рынке, включая анализ конкурентов, ценовые стратегии и качество предоставляемых услуг. Для успешной реализации таких рекомендаций необходимо учитывать специфику отрасли, особенности рынка и потребностей клиентов. Кроме того, следует обратить внимание на инновационные технологии и методы управления, которые могут значительно повысить эффективность работы и укрепить лидерские позиции компании в строительной сфере.

Сильные и слабые стороны, ООО «Мостоконструкция» подробно рассмотрены и проанализированы в таблице 2.9. Ниже таблицы приведены шаги по улучшению конкурентоспособности.

Таблица 2.9

Сравнительный анализ: сильные и слабые стороны
ООО «Мостоконструкция»

Параметр	ООО "Мостоконструкция"	Рыночный тренд	Оценка соответствия
Качество и надежность	90-95% удовлетворенности	15% рост интереса к качественным проектам	Высокое
Опытный персонал	Средний стаж 12 лет, текучесть 10,67%	20% рост спроса на квалифицированный персонал	Среднее
Современные технологии	25% внедрение BIM	5% компаний внедряют новые технологии	Низкое
Гибкость в управлении	Сокращение сроков до 5%	+10% прибыльность для адаптивных компаний	Высокое
Надежные партнерские отношения	Увеличение на 30%	Стратегии долгосрочного взаимодействия	Высокое

Первым шагом к улучшению конкурентоспособности ООО «Мостоконструкция» является анализ конкурентов. Необходимо изучить их стратегии, продукты, цены, качество услуг, а также преимущества и недостатки. На основе полученных данных можно определить свои сильные и слабые стороны и разработать уникальные предложения, способные привлечь новых клиентов и удержать существующих.

Далее, следует обратить внимание на улучшение качества продукции и услуг. Часто недостатки в качестве товаров или услуг являются основным препятствием к конкуренции на рынке. Внедрение системы контроля качества, обучение персонала, модернизация технологических процессов – все это поможет повысить уровень продукции и удовлетворенность клиентов.

Для укрепления позиций на рынке следует также уделить внимание маркетингу и продвижению продукции. Разработка эффективной маркетинговой стратегии, использование современных инструментов продвижения, анализ потребностей клиентов и реакция на изменения в их поведении позволят привлечь новых потребителей и повысить лояльность существующих.

Кроме того, для улучшения конкурентоспособности компании необходимо активно развивать инновации. Внедрение новых технологий, продуктов и услуг позволит быть на шаг впереди конкурентов и отвечать на изменения в требованиях рынка. Стремление к постоянному улучшению и инновациям должно стать неотъемлемой частью стратегии развития компании.

Наконец, важным моментом в раскрытии потенциала конкурентоспособности ООО «Мостоконструкция» является обучение и развитие персонала. Постоянное повышение квалификации, обучение новым навыкам, развитие лидерства и командной работы помогут создать сильную и конкурентоспособную команду, способную решать любые задачи и достигать целей компании.

В целом улучшение конкурентоспособности ООО «Мостоконструкция» требует комплексного подхода, включающего анализ текущего положения, определение стратегии развития и реализацию конкретных мероприятий по улучшению качества продукции и услуг, маркетингу, инновациям и развитию персонала. Внедрение таких рекомендаций поможет компании укрепить свои позиции на рынке и успешно конкурировать с другими игроками отрасли.

Важным аспектом в оценке перспектив развития компании является анализ ее текущих конкурентных преимуществ. ООО «Мостоконструкция» имеет сильные стороны, такие как высокое качество продукции, инновационные технологии в производстве и хорошая репутация среди клиентов. Эти факторы могут служить основой для создания устойчивого конкурентного преимущества.

Однако выявлены и недостатки, которые могут оказать негативное влияние на перспективы развития. К ним относятся необходимость улучшения маркетинговых стратегий, расширение дистрибуционной сети, адаптация к изменяющимся экономическим условиям и укрепление связей с ключевыми партнерами. Эти слабые стороны требуют постоянного внимания и улучшения для обеспечения долгосрочного успеха компании.

С учетом выявленных конкурентных преимуществ и недостатков,

необходимо разработать стратегию развития, которая будет способствовать укреплению позиций компании в конкурентной среде. Это может включать в себя дальнейшее развитие новых продуктов, увеличение эффективности производства, улучшение маркетинговых и продажных стратегий, а также укрепление партнерских отношений.

Одной из ключевых стратегий может быть активное использование цифровых технологий и онлайн-продаж для привлечения новых клиентов и увеличения объема продаж. Также важно провести анализ рынка, выявить тренды и потребности клиентов, чтобы адаптировать свою продукцию и услуги под изменяющиеся условия.

Важным аспектом развития компании является также обучение и развитие персонала, а также постоянное совершенствование внутренних процессов. Только активное и целенаправленное развитие всех аспектов бизнеса позволит компании «Мостоконструкция» укрепить свои позиции на рынке и обеспечить устойчивый рост в будущем.

Оценка перспектив развития компании ООО «Мостоконструкция» в конкурентной среде позволяет выделить ключевые направления деятельности, которые помогут компании укрепить свои позиции и обеспечить успешное развитие в долгосрочной перспективе. Важно регулярно обновлять стратегии и адаптироваться к новым вызовам, чтобы оставаться конкурентоспособными и успешными на рынке.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО "МОСТОКОНСТРУКЦИЯ"

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в целях достижения конкурентных преимуществ ООО «Мостоконструкция»

ООО «Мостоконструкция» в своей деятельности сталкивается с рядом серьезных вызовов, которые могут негативно сказаться на общей эффективности компании. Одной из наиболее острых проблем является высокая текучесть кадров. Этот феномен не только приводит к значительным затратам на обучение новых сотрудников, но и затрудняет создание устойчивой команды, что, в свою очередь, снижает производительность и качество выполняемых работ.

Географическая удаленность завода также создает определенные трудности. Она ограничивает доступ к высококвалифицированным специалистам и затрудняет привлечение новых кадров. В результате, компания рискует столкнуться с нехваткой необходимых ресурсов, что может негативно отразиться на сроках выполнения проектов и, как следствие, на репутации фирмы.

Кроме того, недостаточная квалификация руководителя, ответственного за управление персоналом, значительно усложняет ситуацию. Это может проявляться в недостаточной мотивации сотрудников, отсутствии четких карьерных перспектив и неэффективных методах управления. Для поддержания конкурентоспособности в современных условиях нужно применить внедрение инновационных подходов в области управления персоналом. В современных условиях очень жесткой конкуренции на строительном рынке России, в том числе в сегменте мостостроения и

дорожного строительства эффективное управление персоналом становится ключевым фактором достижения устойчивых конкурентных преимуществ. ООО «Мостоконструкция» сталкивается с рядом внутренних и внешних проблем, которые требуют тщательного пересмотра стратегии управления персоналом.

В таблице 3.1 представлен анализ текущей стратегии управления персоналом в ООО «Мостоконструкция».

Таблица 3.1

Анализ текущей стратегии управления персоналом
в ООО «Мостоконструкция»

Общая характеристика компании и персонала	Используемые методы управления персоналом	Статистические данные по эффективности персонала
Численность персонала: 210 человек	Традиционная иерархическа структура управления.	Средняя производительность труда на одного сотрудника в 2024 году — 85% от планового показателя.
- Основные категории сотрудников: инженеры-проектировщики (35%), разнорабочие (40%), административный и управленческий персонал (25%). - Средний возраст сотрудников — 38 лет. - Текучесть кадров за последние 3 года — 74%	- Основные инструменты мотивации: фиксированная заработная плата, премии по итогам квартала. - Обучение и развитие персонала организовано нерегулярно, без системного подхода. - Отсутствие развитой системы карьерного роста и оценки компетенций.	- Уровень удовлетворенности сотрудников по внутреннему опросу — 62% (низкий показатель для отрасли, где средний уровень — 75%). - Количество производственных травм за 2024год — 7 случаев (выше среднего по отрасли — 4 случая на 100 сотрудников).

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

Проблема 1: Высокая текучесть кадров. Причинами могут быть низкая мотивация, отсутствие карьерного роста, тяжелые условиями труда, недостаток обучения и повышения квалификации. Последствия влекут за собой рост затрат на подбор и обучение новых сотрудников, снижение качества и сроков выполнения работ.

Проблема 2: Недостаточная квалификация инженерного состава. По

результатам внутреннего аудита, 40% инженеров не обладают современными навыками работы с новыми программными продуктами (CAD, BIM). Отсутствие системного повышения квалификации снижает инновационный потенциал компании.

Проблема 3: Низкий уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала. Низкий уровень коммуникации между руководством и сотрудниками. Отсутствие прозрачной системы оценки и поощрения. Недостаток программ корпоративной культуры.

Проблема 4: Рост производственных травм. Связан с недостаточным контролем техники безопасности и устаревшим оборудованием. Влечет за собой дополнительные расходы и риски для репутации.

Проблема 5: Падение продаж 33-метровых балок — ключевого продукта компании. Суть проблемы заключается в том, что за последние 12 месяцев продажи 33-метровых балок снизились на 22% по сравнению с предыдущим годом. Причинами могут быть рост конкуренции со стороны производителей с более низкими ценами, недостаточная маркетинговая поддержка и слабая работа отдела продаж, ограниченный ассортимент сопутствующих услуг, отсутствие инноваций в продукции и адаптации под новые требования заказчиков. Последствиями могут являться снижение выручки и рентабельности, ухудшение загрузки производства.

Проблема 6: Недостаточная цифровизация процессов управления проектами и персоналом. В компании используется устаревшее программное обеспечение, что снижает оперативность принятия решений и прозрачность процессов.

Проблема 7: Ограниченная вовлеченность молодых специалистов и высокая средняя возрастная группа персонала. Средний возраст сотрудников в организации 38 лет, при этом молодежь привлекается очень слабо, что создает угрозу кадрового дефицита в среднесрочной перспективе.

В таблице 3.2 приведены проблемы и рекомендации по их решению.

Таблица 3.2

Проблемы и пути их решения

Проблема	Решения
1	2
Высокая текучесть кадров	1. Внедрение системы мотивации и развития: - разработка комплексной системы мотивации, включающей не только зарплату и премии, но и нематериальные стимулы (признание, гибкий график, соцпакеты); - внедрение программ карьерного роста и наставничества, особенно для разнорабочих; - регулярное проведение тренингов и курсов повышения квалификации с использованием современных технологий (онлайн-обучение, VR-симуляции). 2. Использование HR-аналитики: - сбор и анализ данных по персоналу для прогнозирования текучести, выявления узких мест и оценки эффективности мероприятий; - внедрение специализированных HR-систем для автоматизации управления персоналом.
Недостаточная квалификация инженерного состава	Развитие системы оценки и обратной связи: - внедрение системы KPI для всех категорий сотрудников с четкими критериями оценки; - регулярные опросы удовлетворенности и вовлеченности персонала; - создание механизмов обратной связи между сотрудниками и руководством.
Низкий уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала	Формирование корпоративной культуры: - организация корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива; - внедрение ценностей компании и миссии в повседневную работу; - поддержка инициатив сотрудников и развитие внутреннего PR.
Рост производственных травм	Повышение уровня безопасности труда: - обновление и модернизация оборудования; - внедрение цифровых решений для контроля техники безопасности (например, мобильные приложения для отчетности); - проведение регулярных инструктажей и тренингов по охране труда.
Падение продаж 33-метровых балок — ключевого продукта компании	1. Укрепление отдела продаж и маркетинга: - проведение обучения для менеджеров по продажам с акцентом на узкопрофильные продукты; - разработка целевых маркетинговых кампаний, направленных на ключевых клиентов и новые сегменты рынка. 2. Инновации и адаптация продукции: - модернизация 33-метровых балок с учетом новых нормативов и требований; - внедрение новых материалов или технологий для качества и снижения себестоимости.

Окончание таблицы 3.2

1	2
	3. Улучшение взаимодействия с заказчиками: - регулярные встречи и обратная связь; - персонализация предложений и гибкая ценовая политика.
Недостаточная цифровизация процессов управления проектами и персоналом	1. Внедрение современных ERP-систем и специализированных HRM-платформ. 2. Автоматизация документооборота и планирования ресурсов.- Обучение персонала работе с новыми цифровыми инструментами.
Недостаточная квалификация рабочих	1. Разработка и внедрение специализированных тренингов и практических курсов по монтажу длинномерных конструкций. 2. Использование VR-симуляторов и тренажеров для
Ограниченная вовлеченность молодых специалистов и высокая средняя возрастная группа персонала	- Разработка программ стажировок и сотрудничество с профильными вузами.- Внедрение гибких условий работы и корпоративных программ лояльности для молодых специалистов. - Создание карьерных треков с четкими перспективами развития.

Предложенные рекомендации направлены на совершенствование основных аспектов управления персоналом ООО «Мостоконструкция». Их успешная реализация обеспечит повышение конкурентоспособности компании, укрепление позиций на рынке и достижение поставленных целей в среднесрочной перспективе.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

Оценка экономической эффективности предлагаемых изменений представляет собой комплексный расчет предполагаемого влияния каждой инициативы на показатели финансовой устойчивости, доходности и конкурентоспособности ООО «Мостоконструкция».

Для оценки экономической эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в ООО «Мостоконструкция» необходимо провести расчет влияния каждого направления изменений на ключевые финансовые показатели компании: снижение затрат, рост

производительности, увеличение выручки и прибыли, а также сокращение рисков.

Таблица 3.3

Основные предпосылки для расчетов

Показатель	Значение	Источник / Примечания
Численность персонала	210 человек	Данные из таблицы 3.1
Текущность кадров (текущий уровень)	74.36%	Внутренние данные
Текущность кадров (целевой уровень после внедрения)	20%	Цель после реализации мер
Средняя производительность труда (текущая)	85% от плановой	Средняя производительность труда (текущая)
Планируемое повышение производительности	+10%	Планируемое повышение производительности
Годовой оборот	800 млн руб.	Годовой оборот
Средняя маржа	13,5% (среднее между 12-15%)	Средняя маржа
Затраты на подбор и обучение нового сотрудника	150 тыс. руб. на одного	Затраты на подбор и обучение нового сотрудника
Количество увольнений в год	$210 * 74\% = 155$ человека	Количество увольнений в год
Количество увольнений в год (целевой уровень)	$210 * 20\% = 42$ человека	Количество увольнений в год (целевой уровень)
Средняя зарплата сотрудника	40 тыс. руб./мес.	Средняя зарплата сотрудника
Среднемесячные затраты на персонал	$210 * 40 \text{ тыс.} = 8,4 \text{ млн руб.}$	Среднемесячные затраты на персонал
Средняя производительность труда (текущая)	85% от плановой	Средняя производительность труда (текущая)
Планируемое повышение производительности	+10%	Планируемое повышение производительности

1. Экономия на снижении текучести кадров.

Текущие затраты на подбор и обучение новых сотрудников: $155 \text{ уволенных} * 150 \text{ тыс. руб.} = 23,25 \text{ млн. руб.}$ в год. После реализации мер (снижение текучести до 20%): $42 \text{ уволенных} * 150 \text{ тыс. руб.} = 6,3 \text{ млн. руб.}$ в год. Экономия: $23,25 - 6,3 = 17 \text{ млн. руб.}$ ежегодно.

2. Рост производительности труда.

Текущая производительность — 85% от плановой. Предполагаемый рост — 10% (до 95% от плановой). Рост выработки на одного сотрудника. При 210

сотрудниках повышение производительности на 10% эквивалентно увеличению фактической выработки на 21 сотрудника.

Экономический эффект (в денежном выражении): 21 сотрудник * средняя зарплата 40 тыс. руб. * 12 мес. = 10,08 млн. руб. (Это условная оценка дополнительной стоимости, получаемой за счет повышения эффективности).

3. Снижение производственных травм.

Текущие травмы: 7 случаев в год. Средние затраты на один случай (включая выплаты, простои, штрафы) - 500 тыс. руб. (ориентировочно). Совокупные затраты: 7 * 0,5 млн. руб. = 3,5 млн. руб.

Цель - снижение травматизма до отраслевого уровня (4 случая).

Экономия: (7 - 4) * 0,5 млн. руб. = 1,5 млн. руб.

4. Рост выручки за счет повышения продаж 33 - метровых балок.

Текущий спад продаж: -22% (за 1 год). Годовой оборот по данному продукту (предположим 30% от общего оборота): 800 млн. руб. * 30% = 240 млн. руб. Потеря выручки из - за снижения продаж: 240 млн. руб. * 22% = 52,8 млн. руб.

Цель - вернуть хотя бы 50% утраченных продаж за счет маркетинга и инноваций: 52,8 млн. руб. * 50% = 26,4 млн. руб.

Дополнительная прибыль (с учетом маржи 13,5%): 26,4 млн. руб. * 13,5% = 3,56 млн. руб.

5. Вложения в цифровизацию и обучение персонала.

Оценочные инвестиции на 1 год (ERP, HRM, обучение):

- ERP и HRM-системы: 5 млн. руб;
- обучение и тренинги: 3 млн. руб;
- итого инвестиции: 8 млн. руб.

Дополнительные качественные эффекты:

- повышение удовлетворенности и вовлеченности сотрудников (увеличение лояльности и снижение конфликтов);
- улучшение имиджа работодателя и привлечение молодых специалистов;

- повышение инновационного потенциала и адаптивности компании к изменениям рынка;

- снижение рисков, связанных с производственными травмами и штрафами.

Ниже представлена упрощённая финансовая модель по годам (на 3 года), отражающая основные статьи затрат и эффектов от реализации рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в ООО «Мостоконструкция». Модель построена на основе данных и расчетов из предыдущего ответа.

Пояснения к модели:

1. Инвестиции в ERP и HRM - значительные в первый год, далее идут расходы на сопровождение и обновления.

2. Обучение и тренинги - интенсивные в первый год, затем поддерживающие программы.

3. Операционные расходы - маркетинговые кампании, мотивационные программы, корпоративные мероприятия.

4. Экономия на текучести - достигается с первого года и сохраняется при условии поддержания новых стандартов.

5. Рост производительности - постепенный эффект от повышения квалификации и мотивации.

6. Снижение травматизма - эффект достигается с первого года и поддерживается.

7. Дополнительная прибыль от роста продаж - растет по мере закрепления позиций на рынке и повышения конкурентоспособности.

Расчеты по статьям.

Инвестиции ERP и HRM-систем.

Год 1: 5 млн. руб. (внедрение, лицензии, настройка).

Год 2 и 3: 0,5 млн. руб. ежегодно (сопровождение, обновления).

Обучение персонала.

Год 1: 3 млн. руб. (интенсивные тренинги, курсы повышения квалификации).

Год 2 и 3: 1,5 млн. руб. (поддерживающие программы).

Операционные расходы.

Маркетинговые кампании, мотивационные мероприятия, корпоративные активности.

Постоянно 1 млн. руб. в год (распределено по кварталам).

Экономия на снижении текучести.

Снижение текучести с 74% до 20% — экономия затрат на подбор и обучение.

Год 1: эффект частично с Q3 (половина года).

Год 2 и 3: полный эффект.

Расчет: $(155 - 42) * 150 \text{ тыс.} = 16,95 \text{ млн. руб. в год}$; по кварталам пропорционально.

Рост производительности труда.

Прирост 10% от текущей производительности.

Экономический эффект рассчитывается как эквивалент дополнительной стоимости труда.

Год 1: эффект с Q3.

Год 2 и 3: полный эффект.

Снижение затрат на травмы.

Снижение с 7 до 4 случаев в год.

Экономия: $3 \text{ случая} * 0,5 \text{ млн.} = 1,5 \text{ млн. руб. в год}$.

Эффект с Q3 первого года.

Дополнительная прибыль от роста продаж.

Восстановление 50% упущенной выручки по 33-метровым балкам.

Год 1: 3,6 млн. руб., растет в последующие годы до 6 млн. руб.

Проект полностью окупается уже в первый год с чистым эффектом около 23,15 млн. руб. В последующие годы эффект растёт за счет закрепления результатов и расширения рынков сбыта. Общий чистый эффект за 3 года превышает 89 млн. руб.

Таблица 3.4

Финансовая модель совершенствования управления персоналом
ООО «Мостоконструкция»

Статья / Год	Год 1, млн. руб.	Год 2, млн. руб.	Год 3, млн. руб.
Инвестиции и затраты			
Внедрение ERP и HRM-систем	5,0	0,5	5,0
Обучение и тренинги	3,0	1,5	1,5
Дополнительные операционные расходы (маркетинг, мотивация)	1,0	1,0	1,0
Итого затраты	9,0	3,0	3,0
Экономия и дополнительные доходы			
Экономия на снижении текучести кадров	16,95	16,95	16,95
Рост производительности труда	10,1	10,1	10,1
Снижение затрат на травмы	1,5	1,5	1,5
Дополнительная прибыль от роста продаж	3,6	5,0	6,0
Итого эффект	32,15	33,55	34,5
Чистый эффект (прибыль минус затраты)	23,15	30,55	31,5

Реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию управления персоналом позволит ООО «Мостоконструкция» получить чистый экономический эффект порядка 23,15 млн. рублей уже в первый год. Это подтверждает высокую экономическую эффективность инвестиций в развитие кадрового потенциала, цифровизацию и маркетинг. При этом долгосрочные выгоды будут еще более значительными за счет укрепления конкурентных преимуществ и устойчивого развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное исследование было направлено на изучение теоретических и практических аспектов стратегического управления персоналом и его значимости в достижении и поддержании конкурентных преимуществ предприятия. Объектом изучения стала деятельность ООО «Мостоконструкция», ведущего производителя металлоконструкций.

В первой главе раскрыта суть понятия стратегического управления персоналом, определены его основные компоненты и механизмы реализации. Было показано, что данная сфера охватывает широкий спектр направлений: от разработки миссии и видения организации до эффективного использования человеческих ресурсов. Особое внимание уделялось ключевым инструментам стратегического управления персоналом, таким как внутренняя культура, социальные отношения, материальное и моральное стимулирование, отбор и адаптация сотрудников.

Рассматривались существующие методики измерения эффективности управления персоналом, включая такие индикаторы, как производительность труда, уровень текучести кадров, профессиональный потенциал и мотивированность сотрудников. Показано, что эффективное стратегическое управление персоналом обеспечивает значительные конкурентные преимущества компании, улучшает ее рыночные позиции и поддерживает устойчивость в условиях нестабильной экономики.

Во второй главе проведен глубокий анализ деятельности ООО «Мостоконструкция». Были изучены структура и специфика производственного процесса, проанализированы используемые методы управления персоналом. Выявлены положительные аспекты работы компании, такие как стабильная клиентская база, высокая репутация на рынке и опыт ведения крупного строительного бизнеса.

Однако проведенный SWOT-анализ показал, что существуют серьезные препятствия для дальнейшего развития предприятия. Среди слабостей выделялись устаревшие методы управления персоналом, низкая квалификация некоторых руководителей, отсутствие целенаправленной политики по привлечению и удержанию высококвалифицированного персонала. Недостаточное внимание к вопросам трудовой мотивации и личностного роста негативно сказывалось на уровне удовлетворенности сотрудников и их готовности проявлять инициативу и творчески подходить к решению возникающих задач.

Третья глава посвящена выработке конкретных рекомендаций по совершенствованию существующей стратегии управления персоналом ООО «Мостоконструкция».

Основываясь на полученных выводах, предлагается реализовать следующие мероприятия:

1. Разработать и внедрить эффективные системы отбора и найма сотрудников, обеспечивающие привлечение профессионалов высокого класса.
2. Организовать регулярное обучение и переподготовку сотрудников, направленные на повышение их квалификации и освоение новых технологий.
3. Использовать современные методы мотивации и стимулирования, учитывающие индивидуальные предпочтения и потребности сотрудников.
4. Внедрить гибкую систему компенсации и социального пакета, отражающую ценность отдельных категорий сотрудников для компании.
5. Осуществить аудит внутренней культуры и разработать меры по формированию положительного климата в коллективе.

Особое внимание уделяется необходимости внедрения инструментов управления качеством труда и результатами деятельности сотрудников. Рекомендуется регулярно проводить аттестацию персонала, обеспечивать своевременную обратную связь и создавать благоприятные условия для самореализации и карьерного роста сотрудников.

Также третья глава сосредоточилась на расчете экономической целесообразности предлагаемых мероприятий. Прогнозируется, что внедрение разработанной стратегии приведет к снижению текучести кадров, росту производительности труда и общему повышению конкурентоспособности предприятия. Наиболее эффективным инструментом оказалось использование материальных стимулов и гибкого режима работы, позволяющего сотрудникам выбирать удобный график. Это позволило бы экономить средства на поиске и обучении новых сотрудников, одновременно увеличивая объем выполненных заказов и сокращая сроки исполнения контрактов.

Заключение подтверждает значимость грамотно построенной стратегии управления персоналом для успешного функционирования любой организации. Результаты исследования подчеркивают необходимость комплексного подхода к развитию человеческого капитала и формирования здоровой деловой культуры. Применяя предложенную стратегию, ООО «Мостоконструкция» получит важные конкурентные преимущества, укрепит свои позиции на российском рынке и повысит финансовую стабильность.

В целом, полученные выводы демонстрируют, что продуманная и сбалансированная стратегия управления персоналом способна оказать решающее влияние на успех предприятия, способствовать достижению его стратегических целей и обеспечению высоких финансовых результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон № 51-ФЗ : [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г. : в ред. Федерального закона от 08.12.2020 № 427-ФЗ : в ред. федер. Закона от 08.08.2024 № 237-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

2. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : федеральный закон № 127-ФЗ : [принят Гос. Думой 27 сентября 2002 г. : одобр. Советом Федерации 16 октября 2002 г. : в ред. Федерального закона 30.12.2020 № 542-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

3. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : федеральный закон № 402-ФЗ : [принят Гос. Думой 22 ноября 2011 г. : одобр. Советом Федерации 29 ноября 2011 г. : в ред. Федерального закона 26.07.2019 № 247-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

4. Айтмуханбетова А. С. Выбор стратегии управления персоналом / А. С. Айтмуханбетова // Профессиональная ориентация. – 2020. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-strategii-upravleniya-personalom> (дата обращения: 26.05.2025).

5. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 306 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560196> (дата обращения: 26.05.2025).

6. Бизнес-команда: технологии формирования и управления : учебное пособие / Т. Ю. Калошина, А. А. Борисова, Е. В. Спиридонова, Е. С. Горевая. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 200 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2137955> (дата обращения: 26.05.2025).

7. Веснин, В. Р. Теория организации : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2020. – 172 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/54883> (дата обращения: 26.06.2025).

8. Гапоненк, А. Л. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / В. Гапоненко, М. Савельева // Проблемы теории и практики управления. - 2022. - № 5. - С. 117-124.

9. Заляев, Р. Р. Разработка схемы формирования инструментов повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р. Р. Заляев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2022. – № 43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-shemy-formirovaniya-instrumentov-povysheniya-konkurentosposobnosti-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения: 26.05.2025).

10. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 375 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560005> (дата обращения: 26.05.2025).

11. Ивановская, Л. В. Стратегическое управление персоналом как фактор усиления конкурентных преимуществ организации / Л. В. Ивановская // Вестник ГУУ. – 2020. – № 2. – С. 202-209.

12. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум : учебное пособие / В. В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – Москва : НИЦ ИНФРА-М; Минск : Нов. знание, 2023. – 184 с.: –URL: <https://znanium.com/catalog/product/400300> (дата обращения: 26.05.2025).

13. Кончиц, Н. Г. Понятие и сущность подбора и отбора персонала в современной организации / Н. Г. Кончиц, О. В. Зимонина // Экономика и социум. – 2023. – № 5(48). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-podbora-i-otbora-personala-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 26.06.2025).

14. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 168 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/568096> (дата обращения: 26.05.2025).

15. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент, 2024. № 1.

16. Лымарева, О. А. Стратегическое управление персоналом как условие повышения производительности труда / О. А. Лымарева, Д. С. Ковальчук // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №8 (102). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-personalom-kak-uslovie-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 26.05.2025).

17. Лымарева, О. А. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом на предприятии / О. А. Лымарева, А. С. Лапшина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 8(102). – С. 111-114.

18. Максимов, М. И. инновационный менеджмент в эпоху цифровой трансформации: вызовы и возможности для организаций / М. И. Максимов, А. О. Смольяков // Индустриальная экономика. – 2023. – № 3. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-menedzhment-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-vyzovy-i-vozmozhnosti-dlya-organizatsiy> (дата обращения: 26.05.2025).

19. Меркулина, И. А. Конкурентные преимущества современной фирмы : учебное пособие / И. А. Меркулина. – Москва : Дашков и К, 2022. – 123 с.

20. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика : аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. – Москва : Проспект, 2023. – 75 с..

21. Мухорьянова, О.А. Методы оценки эффективности стратегического управления / О. А. Мухарьянова, И. В. Пронина // Экономика и социум. – 2024. – № 3-2 (12). – 589-592

22. Николаев, М. В. Разработка стратегии управления персоналом в организациях // Экономика и социум. – 2020. – № 11(78). – С. 1016-1035.

23. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. - 7-е изд. - Москва :

Альпина Паблишер, 2021. – 453 с. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1838939> (дата обращения: 26.05.2025).

24. Сергеева, В. Б.. Лидерство в менеджменте / В. Б. Сергеева, А. Токарева // Вестник НГИЭИ. – 2022. – № 9. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-menedzhmente> (дата обращения: 26.05.2025).

25. Сперанский, В. И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В. И. Сперанский // Социально-гуманитарные знания. 2022. – № 5. – С.193-206.

26. Сущность стратегического управления персоналом в современной организации / Л. А. Афанасьев, С. А. Халитова, Е. М. Постникова, Е. М. Белоусова // Эксперт: теория и практика. – 2023. – № 1 (1). – С. 16-20.

27. Токарева, Ю. А. Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович. – Екатеринбург: Уральский университет, 2024. – 296 с.

28. Фасхиев, Х. А. Системный подход к управлению уровнем конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 5. – С. 103–114 с.

29. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 203 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/562320> (дата обращения: 26.05.2025).

Приложение №1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2023 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "МОСТОКОНСТРУКЦИЯ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Производство изделий из бетона для использования в строительстве
Организационно-правовая форма / форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес) 660124, Красноярский Край, г.о. Город Красноярск, г. Красноярск, ул. Тамбовская, дом 31

КОДЫ		
Форма по ОКУД	0710001	
Дата (число, месяц, год)	28	03 2024
По ОКПО	48435902	
ИНН	2462070983	
по ОКВЭД 2	23.61	
по ОКДП		
ОКФС	12300	16
по ОКЕИ	384	

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора ООО "ПРЕМИУМ-АУДИТ"

Идентификационный номер налогоплательщика
аудиторской организации/индивидуального аудитора
Основной государственный регистрационный номер
аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН 3808176593
ОГРН/ОГРНИП 1083808005412

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2023 г. ³	На 31 декабря 2022 г. ⁴	На 31 декабря 2021 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
п.3	Основные средства	1150	103 304	97 152	92 300
	Долговые вложения в материальные ценности	1160	-	834	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
п.19	Отложенные налоговые активы	1180	9 721	5 141	4 944
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	в том числе:				
	Авансы, выданные на приобретение основных средств	1191	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	113 025	103 127	97 244
п.9	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	335 393	144 971	55 238
	в том числе:				
	Авансы, выданные на приобретение запасов	1211	153 450	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	7
п.10	Дебиторская задолженность	1230	167 481	274 105	90 787
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1231	29 374	266 211	10 524
	Расчеты с покупателями и заказчиками	1232	113 490	435	77 332
	Расчеты по налогам и сборам	1233	19 506	7	497
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	1234	-	1	11
	Расчеты с персоналом по оплате труда	1235	-	4	22
	Расчеты с подотчетными лицами	1236	1	23	160
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1237	96	5	624
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
п.11	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	27	18	12
	Прочие оборотные активы	1260	367	420	341
	Итого по разделу II	1200	503 287	419 515	146 385
	БАЛАНС	1800	616 313	522 642	243 629

Документ подписан электронной подписью

Идентификатор: 0a5d0c75-b7b5-44a1-9ef3-46ba6048ca76

ООО "МК", ШИРШОВА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 24 ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ, Сторожев Владимир Борисович, Начальник инспекции

28.03.24 05:16 (МСК)

Сертификат 02C3AF8600F880EC9F4148186AB1C9BA15

28.03.24 06:11 (МСК)

Сертификат 1E2478A7C7BA8354A03BC907413542AC

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2023 г. ³	На 31 декабря 2022 г. ⁴	На 31 декабря 2021 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	14	14	14
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	2	2	2
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	483 853	262 889	122 984
	Итого по разделу III	1300	483 869	262 905	123 000
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
п.19	Отложенные налоговые обязательства	1420	15 063	10 421	9 815
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	9 538	14 125	13 879
	Итого по разделу IV	1400	24 601	24 546	23 693
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	115 236	225 084	87 862
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1521	9 563	13 780	35 029
	Расчеты с покупателями и заказчиками	1522	79 568	145 036	10 359
	Расчеты по налогам и сборам	1523	17 010	21 176	37 850
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	1524	2 537	2 182	1 199
	Расчеты с персоналом по оплате труда	1525	6 348	5 032	2 353
	Расчеты с подотчетными лицами	1526	-	1	-
	Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	1527	-	36 000	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1528	211	1 877	1 072
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	1529	-	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	12 607	10 106	9 074
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	127 843	235 190	96 936
	БАЛАНС	1700	616 313	522 642	243 629

Руководитель _____ Шишова Е.Н.
(подпись) (расшифровка подписи)
" 28 " марта 2024 г.

Примечания
1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. 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 (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-П/К от 6 августа 1999 г. с указанным Приказом в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несуществен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация включает указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Зрелый и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ		Оператор 300 ООО "Компания "Тензор"	
		Идентификатор: 0a5d0c75-b7b5-44a1-9ef3-46ba6048cc76	
ДЕКЛАРАЦИЯ	ООО "МК", ШИШОВА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	28.03.24 05:16 (МСК)	Сертификат 02C3AFB600F880EC9F4148186AB1C9BA15
	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 24 ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ, Стариков Владимир Борисович, Начальник инспекции	28.03.24 06:11 (МСК)	Сертификат 1E247BA7C7BA8354A03BC907413542AC

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Приложение №1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах
за 2023 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "МОСТОКОНСТРУКЦИЯ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Производство изделий из бетона для использования в строительстве
Организационно-правовая форма / форма собственности
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

	КОДЫ		
Форма по ОКУД	0710002		
Дата (число, месяц, год)	28	03	2024
По ОКПО	48435902		
ИНН	2462070983		
по ОКВЭД 2	23.61		
по ОКОПФ			
ОКФС	12300	16	
по ОКЕИ	384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2023 г. ³	За 2022 г. ⁴
п.15	Выручка ⁵	2110	1 309 303	938 015
п.15	Себестоимость продаж	2120	(715 436)	(530 603)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	593 867	407 412
	Коммерческие расходы	2210	(220 745)	(94 644)
	Управленческие расходы	2220	(119 460)	(94 352)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	253 662	218 416
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(778)	(-)
	Прочие доходы	2340	2 123	10 072
	Прочие расходы	2350	(8 761)	(7 919)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	246 246	220 569
	Налог на прибыль	2410	(49 508)	(44 319)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(49 447)	(43 909)
	отложенный налог на прибыль	2412	(61)	(410)
	Прочее	2460	4 225	(345)
п.19	Чистая прибыль (убыток)	2400	200 963	175 905

Оператор ЭДО ООО "Концепция "Тензор"	
Идентификатор: 0a5d0c75-b7b5-44a1-9ef3-46ba6048cc76	
ДЕКЛАРАЦИЯ	ООО "МК", ШИРШОВА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР 28.03.24 05:16 (МСК) Сертификат 02С3AF8600F800EC9F4148186A81C9BA15
	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 24 ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ, Сторожев Владимир Борисович, Начальник инспекции 28.03.24 06:11 (МСК) Сертификат 1E2478A7C7BA8354A03BC907413542AC

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2023 г. ³	За 2022 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	200 963	175 905
	СПРАВОЧНО Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Полимеризация

2. 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 (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 5417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели по отдельным активам, обязательствам могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несуществен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, сопоставляемый отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

документ подписан электронной подписью		Оператор ЭДО ООО "Компания "Тексдор"	
		Идентификатор: 0a5d0c75-b7b5-44a1-9ef3-46ba6048cc76	
ДЕКЛАРАЦИЯ	ООО "МК", ШИРШОВА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	28.03.24 05:16 (МСК)	Сертификат 02C3AF8600F880EC9F4148186AB1C98A15
	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 24 ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ, Сторожев Владимир Борисович, Начальник инспекции	28.03.24 06:11 (МСК)	Сертификат 1E247BA7C7BA534A0B38C907413542AC

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Бобровых Оксана Сергеевна группы двм

(Ф.И.О. полностью)

на тему Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 92 страницах, содержит приложение(ия) на 4 страницах.

1. Актуальность и значимость темы актуальность значимости вопросов управления персоналом для развития конкурентоспособности предприятия
2. Логическая последовательность логическая, последовательная, полная
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы аргументированы, предложения конкретны
4. Полнота проработки литературных источников полностью по теме, 24 источника
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков соответствует предъявленным требованиям
6. Положительные стороны работы комплексное представление, анализ развития предприятия в долгосрочной перспективе

увязке со стратегией развития персонала

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы полностью соответствует

8. Недостатки работы нет выявлено

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированы все компетенции согласно учебному плану на достаточно высоком уровне

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельникова Елена Викторовна, доцент, канд. техн. наук
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 20 » июня 2025 г.


(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы _____

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Бобровой Оксаны Сергеевны группы 220-М

(Ф.И.О. полностью)

на тему Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Мостоотреструкция»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 82 страницах, содержит приложение(ия) на 4 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы Актуальность обусловлена потребностью организации в выработке эффективных подходов к управлению человеческими ресурсами. Новизна заключается в обобщении подходов к управлению персоналом и применению. Значимость во внедрении стратегии.
2. Логическая последовательность Изложение материала построено в логической последовательности от общего и частного и от теории к практике. В практической части также логично прилагается изложение анализа, в котором предложены рекомендации.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и предложения в достаточной степени аргументированы, что подтверждается результатами эмпирической работы, описательной частью мероприятий и реализацией эффективности.
4. Полнота проработки литературных источников В работе проработано 29 источников литературы. Для полноценного и сбалансированного в БКР.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков Оформление работы соответствует нормам.
6. Положительные стороны работы Работа логически выстроена и имеет элементы анализа, на основании которого предлагается проблема и пути их решения. Проверен проработанный анализ исходных предпринятия.
7. Недостатки работы Исследования в главе 3 стоило бы представить.

В большей увязке «проблема-путь решения», а все реше-
ние представить в виде таблицы.

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при
работе над темой выпускной квалификационной работы. При написании
работы студентке сформированы необходимые ОК,
ОПК и ПК отработаны их как с теоретической, так и с
практической стороны.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Предложен-
ные автором мероприятия могут быть реализованы в
организации с учетом разработки их отделом кадров.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем
установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и
может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании
Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает
(оценка прописью)
присвоения квалификации¹ бакалавр.

Рецензент выпускной квалификационной работы Лукина Светлана
Васильевна начальник отдела кадров ООО, Мостокон-
струкция

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 22 » 06 20 25 г.



¹ Прописывается при условии положительной оценки

Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса,
управления и психологии»

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в электронно-библиотечной системе
Znanium.com

Автор работы	Боброва Оксана Сергеевна
Подразделение	Экономический факультет
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Мостоконструкция»
Название файла	Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Мостоконструкция».doc
Процент заимствования	7,64%
Процент оригинальности	92,36%
Дата проверки	21.06.2025
Работу проверил	Яковлева Екатерина Андреевна
Подпись ответственного	

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Боброва Оксана Сергеевна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 220-М экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

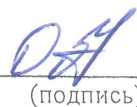
Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Мостотехмашин»

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«20» 06 2025 г.


(подпись)