МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ системы управления персоналом в организации на основе зарубежного опыта**

Работу выполнилa \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Ложникова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

д-р. экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Ф. Линкевич

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2024

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………….  1 Теоретические аспекты управления персоналом фирмы……………..  1.1 Сущность и принципы управления персоналом организации……  1.2 Методические подходы российских и зарубежных ученых к  управлению персоналом фирмы……………………………………   * 1. Зарубежные модели управления персоналом организации………  1. Оценка организации управления персоналом ООО «Фирма   «Юрник»……………………………………………………………….  2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО  «Фирма «Юрник»……………………………………………….   * 1. Анализ функций персонала ООО «Фирма «Юрник»………...   2. Проблемы организации управления кадрами в ООО «Фирма   «Юрник»…………………………………………………………...  3 Совершенствование организации управления персоналом  ООО «Фирма «Юрник» на основе международного опыта………  3.1 Мероприятия по совершенствованию организации управления  персоналом ООО «Фирма «Юрник» на основе  международного опыта……………………………………………..  3.2 Оценка эффективности проведённых мероприятий………………  Заключение………………………………………………………………….  Список использованных источников……………………………………... | 3  5  5  8  12  19  19  34  39  46  46  51  61  64 |

**Введение**

Развитие науки и практики управления людьми в России существенно отличается от европейских моделей. Исторические особенности российского общества и государства привели к уникальному подходу к управлению персоналом в организациях, отличающемуся от западных практик. В результате, идеи и методики управления людьми достигли России позже, чем в странах Запада, что обусловило «независимое» развитие российского менеджмента.

Актуальность данного исследования состоит в том, что в условиях становления рыночной экономики в России вопросы эффективного управления персоналом приобретают особое значение. Успех компании во многом зависит от грамотно спроектированной системы управления кадрами. В настоящее время наблюдаются глобальные изменения в системах управления персоналом, вызванные технологическими сдвигами и информационно-коммуникационной революцией конца ХХ века. Эти изменения требуют пересмотра традиционных бизнес-моделей и методов управления людьми, адаптируясь к новым условиям хозяйствования.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе теоретических и практических исследований разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации, используя зарубежный опыт.

Данной целью обусловлены решаемые в работе задачи:

– исследовать сущность и принципы управления персоналом организации;

– охарактеризовать методические подходы российских и зарубежных ученых к управлению персоналом фирмы;

– рассмотреть зарубежные модели управления персоналом организации;

– представить организационно-экономическую характеристику фирмы;

– проанализировать функции персонала организации;

– выявить проблемы организации управления кадрами в организации;

– разработать мероприятия по совершенствованию организации управления персоналом в компании на основе зарубежного опыта.

– оценить эффективность проведённых мероприятий;

Объект исследования – система управления персоналом ООО «ФИРМА «ЮРНИК».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, формирующиеся и трансформирующиеся в процессе совершенствования системы управления предприятием.

В работе применялись монографический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный методы, приемы анализа – сравнения, исчисления средних и относительных величин, приемы элиминирования, ряды динамики.

При проведении исследования использовались отчетные материалы ООО «ФИРМА «ЮРНИК». Источником информации послужила финансовая отчетность компании за период 2021 – 2023 годы.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 51 источник. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом, включая сущность и принципы управления, а также методические подходы российских и зарубежных ученых. Особое внимание уделено анализу зарубежных моделей управления персоналом.

Во второй главе проводится оценка системы управления персоналом в ООО «ФИРМА «ЮРНИК». На основе организационно-экономической характеристики и анализа функций персонала выявлены существующие проблемы в управлении кадрами компании.

В третьей главе по результатам проведенного исследования разработаны мероприятия по совершенствованию организации управления персоналом в компании на основе зарубежного опыта и проведена оценка их эффективности.

Текст работы проиллюстрирован 3 рисунками, 13 таблицами, 5 приложениями.

**1 Теоретические аспекты управления персоналом фирмы**

**1.1 Сущность и принципы управления персоналом организации**

Интеграция управления человеческими ресурсами и бизнес-стратегии является одним из наиболее важных требований, выдвигаемых современными организациями. Общепризнано, что разработка и внедрение корпоративной стратегии в сотрудничестве со стратегией управления человеческими ресурсами является сложной задачей. Хорошо структурированная кадровая политика напрямую влияет на производительность и эффективность сотрудников. Управление человеческими ресурсами основано как на общих, так и на конкретных принципах, которые позволяют адаптировать воздействие на сотрудников к политике и стратегии компании.

Сущность управления человеческими ресурсами предполагает постоянное и организованное воздействие на сотрудников с помощью различных методов и инструментов. Система управления персоналом охватывает стратегические и тактические аспекты и взаимодействует как с внешней, так и с внутренней средой компании.

Тактическое управление: фокусируется на таких задачах, как набор и обучение персонала, продвижение по карьерной лестнице и увольнение, индивидуальная оценка работы и планирование численности персонала.

Стратегический менеджмент: он фокусируется на разработке кадровой политики и структуры персонала, а также на контроле рабочего времени.

Внешняя среда управления персоналом включает отделы производства, продаж, закупок и финансов. Внутренняя часть системы — это механизм управления персоналом, который отвечает за набор персонала, организацию трудовых отношений, развитие персонала, создание благоприятных условий труда и мотивацию персонала.

Принципы управления человеческими ресурсами состоят в том, что современные подходы к управлению человеческими ресурсами сосредоточены на личности каждого сотрудника и направлены на удовлетворение как материальных, так и социальных потребностей сотрудников. Управление основано на нескольких универсальных принципах, таких как постановка целей, состоящая в определении четких и достижимых целей, вытекающие из миссии компании. Цели должны быть четко сформулированы и соответствовать ресурсам компании.

Не стоит забывать и о системности, ведь обычно компания рассматривается как единая система, в которой все сотрудники взаимодействуют друг с другом и с внешней средой.

Неотъемлемой частью грамотного подхода к управлению персоналом является разделение труда: специализация работников и распределение управленческих обязанностей по уровням. У каждого уровня есть свои задачи и обязанности.

Равенство возможностей: обеспечение справедливого отбора и равных условий труда для всех сотрудников, независимо от их личных характеристик.

Также среди важных можно выделить нижеперечисленные факторы:

- ответственность, система стимулов и наказаний, пропорциональная полномочиям и обязанностям сотрудников;

- компетентность, руководители должны хорошо разбираться в сфере деятельности компании и уметь делегировать полномочия;

- дисциплина, четкое выполнение должностных обязанностей и соблюдение директивных документов. Строгая дисциплина способствует повышению культуры управления;

- иерархия, вертикальное распределение задач, при котором дочерние элементы подчиняются родительским элементам;

- стимулы, используйте ресурсы материальной и моральной мотивации для стимулирования сотрудников;

- подчинение общим интересам, вклад каждого сотрудника в развитие компании должен способствовать ее общей прибыльности и достижению коллективных целей.

Современное управление человеческими ресурсами основано на частных принципах управления человеческими ресурсами. К ним относятся:

- уважение к людям, учет их инициатив и потребностей, содействие коллективному участию в принятии решений;

- делегирование обязанностей, передача части обязанностей и полномочий сотрудникам, что способствует их развитию и вовлечению в коллективную жизнь;

- доверие и командная работа, состоящие в построение доверительных отношений между руководством и сотрудниками, а также формирование сплочённой и дружной команды;

- совершенствование методов поощрения и стимулирования сотрудников.

Принципы управления человеческими ресурсами являются основой для выбора методов управления персоналом, которые помогут вам достичь ваших целей. Методы управления могут быть классифицированы в зависимости от способа их действия и организационной формы.

Административные методы: включают организационные, административные, материальные и дисциплинарные инструменты, направленные на поддержание дисциплины и ответственности в компании.

Экономические методы: они основаны на материальных стимулах и санкциях. Эти методы направлены на повышение эффективности работы за счет экономического воздействия.

Социально-психологические методы: они направлены на создание благоприятной атмосферы в коллективе и управление отношениями между сотрудниками и руководством.

Административные методы обеспечивают неукоснительное выполнение приказов и поддержание дисциплины, что положительно сказывается на производительности труда. Экономические методы стимулируют работников с помощью материального вознаграждения или санкций, что способствует их высокой эффективности. Социально-психологические методы направлены на повышение мотивации и эмоционального состояния сотрудников, минимизацию конфликтов и укрепление командного духа.

Эффективное управление человеческими ресурсами возможно только при условии интеграции и совместного применения всех этих принципов и методов.

**1.2 Методические подходы российских и зарубежных ученых к управлению персоналом фирмы**

Стратегия управления человеческими ресурсами, особенно в последние два десятилетия, стала основополагающей стратегией, которая во многом положительно влияет на эффективность работы персонала.

Баланс сил в спорах о том, может ли хорошо организованная и эффективно управляемая (с точки зрения человеческих ресурсов) организация быть высокоэффективным и финансово успешным корпоративным подразделением, постоянно меняется. Если рассматривать это с индивидуальной точки зрения, то возникает еще один важный вопрос: может ли хороший работодатель быть успешным с точки зрения корпоративной стороны бизнеса? Многие придерживаются мнения, что «организации хороши настолько, насколько хорош их персонал», а другие называют людей «самым важным активом» для бизнеса. Барни и Райт (Barney and Wright, 1998) утверждают, что хорошо обученная и управляемая рабочая сила играет важную роль в получении конкурентного преимущества.

Современное управление персоналом основывается на трёх ключевых подходах: рационалистическом, гуманистическом и организационном. Каждый из них рассматривает отношение к работнику с учётом его личностных и профессиональных качеств, однако акцентирует внимание на разных аспектах взаимодействия в коллективе.

1 Рационалистический (процессуальный) управленческий подход.

Рационалистический подход, известный также как процессуальный, сосредоточен на профессиональной деятельности сотрудников и повышении её эффективности. Основная задача здесь — оптимизация трудовых процессов для достижения максимальной производительности. Этот подход основывается на работах таких известных теоретиков, как Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, М. Вебер и А. Файоль, и позже был дополнен элементами, учитывающими профессионально-личностные характеристики работников.

Процессуальный подход рассматривает сотрудников как субъекты, чья деятельность должна быть рационально организована и оптимизирована. Мотивация работников при этом определяется их результативностью, которая, в свою очередь, подкрепляется материальным вознаграждением. В рамках этого подхода сотрудники работают в чётко структурированной среде, где каждое действие и задание строго регламентированы.

Этот подход наиболее эффективно применяется в средах с высокой степенью алгоритмизации и субординации, таких как высокотехнологичные организации, а также коллективов с краткосрочными задачами, где преобладает индивидуальный труд. В таких условиях рационалистический подход позволяет эффективно управлять трудовыми ресурсами, направляя их усилия на выполнение строго определённых задач.

2 Гуманистический (психологический) управленческий подход [20, с. 74].

Гуманистический подход к управлению персоналом, также известный как психологический, акцентирует внимание на удовлетворённости работников и их психологическом комфорте. Этот подход развивался в рамках теории человеческих отношений и уделяет большое внимание социально-психологическим аспектам взаимодействия в коллективе. Значительное влияние на развитие гуманистического подхода оказали исследования, проведённые в Хоторне, которые показали, что психологический климат и межличностные отношения в коллективе могут оказывать более значительное влияние на производительность, чем материальное вознаграждение.

В гуманистическом подходе акцент делается на создании благоприятной психологической атмосферы и оптимизации социально-психологических условий труда. Это включает в себя улучшение групповой динамики, поддержание моральной удовлетворённости работников и управление социально-психологическим климатом в организации.

Существенное преимущество данного подхода – дополнительные возможности использования в практике управления социально-психологического ресурса группы и лидерского ресурса. Однако это предъявляет дополнительные требования к профессионально-психологической компетентности руководителя. В частности, руководителю необходимо уделять большое внимание и уметь управлять такими психологическими характеристиками, как групповая динамика, моральная удовлетворенность работников трудом, социально-психологический климат в коллективах организации и т. п.

3 Организационный (корпоративный) управленческий подход [20, с. 75].

Организационный или корпоративный подход фокусируется на потребностях и интересах самой организации. Основной задачей здесь является усиление роли организационной культуры в управлении персоналом. Важный вклад в развитие этого подхода внесли исследования Э. Шейна и Г. Хофстеда, посвящённые организационной культуре.

В рамках этого подхода, внутренняя политика организации направлена на создание условий, способствующих самореализации сотрудников и их профессиональному росту. Организация предлагает своим сотрудникам возможности для карьерного развития и самореализации, стимулируя их приверженность и лояльность к компании. Сотрудники, в свою очередь, связывают своё профессиональное будущее с организацией и стремятся поддерживать её устойчивость и конкурентоспособность.

Организационный подход особенно эффективен в крупных компаниях с развитой корпоративной культурой и ориентированных на долгосрочные цели. В таких организациях сотрудники склонны ставить интересы компании выше своих личных, что способствует достижению общих целей и укреплению организационной структуры [24, с. 25].

На практике может применяться комбинированный управленческий подход с преобладанием одного направления (процессуального, гуманистического или организационного).

Особенности российской системы управления персоналом:

– выраженный социоцентризм. Молодое российское государство живет по принципу приоритета общества по отношению к личности, эту характеристику также можно увидеть в отношениях управления персоналом, в которых интересы организационной группы доминируют в зависимой структуре;

– коллективизм. Эта особенность связана с предыдущей чертой и в некотором смысле следует за ней. Поэтому сотрудники ожидают некоторой поддержки от команды, а также от лидера и компании в целом, а лидер, в свою очередь, сосредоточен на работе команды.

К явно отрицательным чертам российского управления персоналом можно отнести:

– преимущество горизонтальных связей, жесткой иерархии и субординации над горизонтальными связями и их недооценка;

– преимущество авторитарного метода управления поведением людей в организации, что порождает игнорирование мнения и инициативы подчиненных;

– игнорирование менеджерами мнений сотрудников при управлении организацией и ее подразделениями. Данная особенность порождает некоторые трудности в управлении поведением людей в организации, поскольку довольно часто работники, которые знают коллектив и его проблемы изнутри, не привлекаются к решению данных проблем;

– нарушение правил этики и делового общения в отношениях между подчиненными и руководителями, сотрудниками между собой, партнерами на встречах и заседаниях и т. д.;

– прямая зависимость отношений между руководителем и подчиненными от условий и оплаты труда, наличия родственных и дружеских отношений, панибратство и раболепство [26, с. 343].

К положительным особенностям системы управления персоналом в организации можно отнести:

– креативный, творческий подход менеджеров к решению возникающих на производстве проблем, способность мыслить нестандартно, проявлять смекалку. Направленность на поиск новых путей достижения целей, новаторская деятельность управленцев;

– ориентир менеджеров на гармонизацию отношений в коллективе;

– работоспособность, выносливость при выполнении своих обязанностей, а также хорошие адаптационные способности к новым условиям;

– стремление работников и работодателей к постоянному совершенствованию своих профессиональных качеств, путем повышения квалификации.

Таким образом, три основных подхода к управлению персоналом — рационалистический, гуманистический и организационный — предоставляют различные инструменты и методы, позволяющие организациям адаптировать управление в соответствии с их уникальными потребностями и контекстом.

**1.3 Зарубежные модели управления персоналом организации**

Опыт управления персоналом западных стран долгое время не привлекал должного внимания в России. Однако было показано, что применение этого опыта может значительно повысить гибкость и адаптивность корпоративного управления в России. Внедрение западных практик и методов управления персоналом способствует более рациональному использованию творческого потенциала сотрудников.

В наше время кризисы в системах управления персоналом стали стимулом для ученых-управленцев находить новые методы улучшения. Целью этих изменений является преодоление устаревших стереотипов управления и разработка инновационных концепций.

Однако внедрение новых подходов в управлении персоналом за пределами России не всегда приносило ожидаемые результаты. Это связано с тем, что западные компании часто перенимали опыт других стран, таких как Япония и США, не адаптируя его к особенностям своих социально-экономических и организационных условий.

В то же время важно учитывать и оценивать влияние механического переноса западного опыта на российскую экономику. Постепенное распространение западных ценностей и культурных образцов может оказать значительное влияние на духовную и социальную сферу России и вызвать вопросы сохранения национальной идентичности.

Многие российские эксперты и социологи подчеркивают сильное влияние западных традиций и ценностей на российское общество. Это одна из основных проблем, поскольку восстановление утраченного цивилизационного согласия затруднено в условиях современной политики и экономики.

Поэтому необходимость изменения стратегий внешнего влияния западных стран на Россию становится все более насущной. Это требует принятия скрытых форм влияния, позволяющих достигать социальных целей без явного сопротивления и сохранять национальную идентичность. [22, с. 52].

С другой стороны, необходимо учитывать потенциальное влияние механического копирования западных практик на экономику и культуру, что может привести к постепенному внедрению и адаптации западных ценностей и образа жизни в российском обществе.

Многие эксперты считают актуальным изучение и адаптацию зарубежного опыта управления персоналом под специфические условия и требования российского рынка труда и организаций.

За границей систему управления человеческими ресурсами принято делить на 7 пунктов:

– развитие и обучение;

– управление;

– отбор и определение на должность;

– льготы и вознаграждения;

– трудовые отношения;

– здоровье;

– трудовая безопасность и конфеденциальность.

В мировой практике выделяют 3 модели формирования системы управления персоналом – американскую, европейскую и японский. Все модели акцентируют внимание на активизацию человеческого ресурса, постоянных технологических улучшений, стратегическую ориентацию на большое количество видов и многостороннее развитие производимых услуг и товаров, передаче или делегировании прав, полномочий и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления производством в умеренной степени, а также, им свойственна ориентация на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия.

Специфика социально-экономического развития обуславливает особенности каждой модели.

В международной практике выделяют три основные модели управления персоналом: американскую, европейскую и японскую.

Американская модель управления персоналом. Американский подход отличается индивидуализмом и акцентом на креативность и инновации. Важные аспекты включают набор и отбор персонала, мотивацию и развитие сотрудников, а также оценку и управление их производительностью.

Хотя важные решения могут обсуждаться на открытом форуме, окончательная ответственность за последствия решения лежит на руководителе – поддержка или кажущийся консенсус исчезнут, когда что-то пойдет не так. Обратной стороной такой подотчетности, конечно же, является американская мечта о том, что выдающийся успех неизбежно принесет выдающиеся награды.

Таким образом, американские менеджеры с большей вероятностью будут игнорировать мнение подчиненных, чем руководители в других, более ориентированных на консенсус или компромисс культурах. Очевидно, что это может привести к разочарованию, которое иногда может выплеснуться наружу в ситуациях совещания. Часто проводится различие между стилем управления (ориентированным на организацию и процессы) и стилем лидерства (более стратегическим и вдохновляющим). На самом верху организации ожидается выдающееся лидерство, а не компетентный менеджмент, но бывает трудно определить, что же такое выдающееся лидерство на самом деле, ведь определение, данное в США, может мало что значить в других частях мира.

Европейская модель управления персоналом. Сразу стоит отметить, что сильный толчок развитию такой концепции, как европейская модель менеджмента, дали британцы. Они оказали заметное влияние на формирование модели. Среди основателей, которые первыми разработали свою модель - английскую модель менеджмента, можно выделить Л. Урбика и Р. Палка. Они занимались вопросами государственного управления. Активное развитие европейская модель менеджмента получила в 40-х годах прошлого века. Именно в это время приходилось принимать важные решения, направленные на реализацию военно-стратегических задач. Описывая европейский менеджмент, нельзя не упомянуть такого человека, как канцлер Германии Людвиг Эрхард. До этого он работал министром экономики, ученым и политиком. И именно под его руководством Германия в послевоенные годы добилась экономического бума, который многие называют чудом. Концепция Эрхарда, известная как «Социальная рыночная экономика», состоит из двух положений:

– усиление государственного регулирования во всех сферах и ответвлениях экономической деятельности;

– отмена обязательного планирования и переход к индикативному планированию. Оно предполагает разработку планов и показателей, достижение которых желательно и является приоритетным;

Немецкая модель ориентирована на контроль качества и структурирование процессов, в то время как шведская модель ставит на первое место создание условий для инноваций и творчества среди персонала.

Японская модель управления персоналом. Ключевое различие между японским и западным стилем управления заключается не в методах, а в отношении и философии. Японцы изучали западный стиль управления, концентрируясь в основном на американском стиле управления в течение последних 30 лет, и адаптировали то, что они считали полезными методами, к своей рабочей среде. В настоящее время складывается впечатление, что западные компании изучают некоторые японские стили управления, подходы и философию и перенимают те аспекты трудовой этики, которые, по их мнению, являются ценными для их компаний. Западным компаниям необходимо изучить и внедрить различные японские стили управления, поскольку наиболее важной причиной успеха японцев в повышении производительности и качества является качество их рабочей силы. Западные компании не часто могут конкурировать с японскими компаниями. Они должны просто скорректировать свои человеческие отношения и способы управления, чтобы стать более конкурентоспособными не только в Японии, но и во всем мире.

Основное различие между японскими и западными наемными работниками заключается в связующих отношениях между работником и работодателем. В Японии существует достаточно прочная связь, особенно в тех случаях, когда сотрудников нанимают для обеспечения стабильности их трудовой жизни. Отношения между компанией и работодателем в таких обстоятельствах становятся ключевым аспектом личности человека.

Хотя в японских компаниях работодатели прямо не упоминают о том, что они должны гарантировать сотрудникам пожизненное трудоустройство, работник знает, что его не уволят, даже если компания столкнется со сложными экономическими проблемами. Только в случае ситуации, близкой к банкротству, работодатель примет решение о сокращении сотрудников. Однако работодатель будет избегать западных терминов «уволен» или «расторжение контракта». Вместо этого будет использоваться моральное воздействие, чтобы заставить пожилых сотрудников выйти на пенсию досрочно, а если молодых сотрудников придется уволить, они уйдут «добровольно». Для западного человека это может звучать как дымовая завеса, призванная скрыть то, что обычно называют увольнением. Однако это подтверждает решимость японских работодателей не принимать решения об увольнениях. Поэтому неудивительно, что у пожизненных сотрудников крупных японских компаний складываются прочные отношения со своими работодателями.

Есть те, кто утверждает, что подход японцев к работе, их отношение к своей работе и прочная связь с работодателем – все это результат японского «семейного» стиля работы в компании. Другими словами, утверждается, что необходимым условием для установления связей между японским работником и работодателем является базовая культурная среда. Хотя японские компании очень поощряют позитивные связи между работодателем и работником, существующие в Японии, это ни в коем случае не является необходимым условием. Японские компании сосредоточили свои усилия на совершенствовании человеческих ресурсов, рассматривая сотрудников компании в совокупности как сердце компании.

С другой стороны, западный подход к взаимоотношениям между работником и работодателем не учитывает ценность работника, коллективную или индивидуальную. В различных западных компаниях работник обычно рассматривается всего лишь как часть производства. Цена, уплачиваемая за отдельные части продукции, обычно затем становится установленной рынком ставкой, которую платят работодатели (за необходимые части продукции). Таким образом, в западном подходе работник, по сути, не считается частью компании, которая его нанимает. Сотрудник — это посторонний человек, который предоставляет услуги компании за определенную плату, и как только цена была уплачена, компания выполнила свои обязательства перед этим сотрудником.

Таким образом, успешная адаптация зарубежного опыта управления персоналом в российских условиях требует комплексного подхода и учета местных особенностей, что способствует улучшению управленческой практики и развитию организаций в стране.

.

**2 Оценка организации управления персоналом ООО «Фирма «Юрник»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фирма «Юрник»**

ООО «Фирма «ЮРНИК» – это предприятие, занимающееся продажей цветов оптом, а также имеющее два розничных магазина.

Компания была учреждена в июле 1999 года под названием ООО «Евробукет». В 2014 году произошла реорганизация, и она стала называться ООО «новое название».Фирма «ЮРНИК».

Юридический адрес: краснодар, Восточно-Кругликовская улица, дом 6.

Оптовый склад удобно расположен в непосредственной близости от крупнейшего цветочного рынка на Юге России по адресу: ул. Героев Разведчиков, 23а, г. Краснодар.

У компании есть свой собственный автопарк, специально оснащенный для обеспечения высококачественной доставки.

Благодаря наличию компании «ЮРНИК» на Юге России, ассортимент компании включает в себя более тысячи наименований.

При перевозке и хранении растений соблюдаются все необходимые стандарты и условия по температурному режиму.

Фирма сотрудничает с представителями бизнес-структур из города Краснодар, Краснодарского края, Республики Адыгея, Ставропольского края, городов Грозный и Махачкала, а также Республики Крым.

Розничные магазины ООО «Фирма «ЮРНИК»: студия цветов «Алекс Флауэр», находящаяся по адресу ул. Героев Разведчиков, 23а и студия «Цветариум» находящаяся по адресу ул. Восточно-Кругликовская, 6 в городе Краснодар.

Основные сферы работы компании:

– оптовая и розничная торговля;

– свадебная флористика;

– декор для интерьера;

– создание букетов любой сложности;

– цветочные корзины и гирлянды;

– озеленение территорий;

– разработка цветочного стиля.

Розничные магазины ООО «Фирма «ЮРНИК» и студия «Цветариум» выделяются разнообразием своей цветочной продукции. Здесь можно найти высокое качество, быстрое обслуживание, оригинальные композиции от опытных флористов и доступные цены.

В розничных магазинах ООО «Фирма «ЮРНИК» трудятся опытные флористы, которые подходят к каждому заказу с особым вниманием и старанием. Они профессионалы своего дела, способные создать уникальные букеты, которые вызовут восторг и радость у получателя. Помимо цветов, в магазинах предлагаются романтические дополнения, такие как игрушки, открытки, шарики и сладости, чтобы сделать подарок еще более запоминающимся.

При анализе деятельности ООО «ФИРМА «ЮРНИК» с точки зрения системы сбалансированных показателей следует отметить, что компания активно изучает потребности клиентов и уделяет значительное внимание взаимодействию с поставщиками.исследуется соответствие объема продаж продукции доле ее потребления розничными магазинами. В случае несоответствия объема продаж и потребления, определенного канала сбыта, предлагаются меры по улучшению ситуации, проводится анализ региональных особенностей потребления товаров.

Для оценки финансового состояния ООО «ФИРМА «ЮРНИК» за период с 2020 по 2023 годы мы воспользуемся информацией из бухгалтерской (финансовой) отчетности, представленной в приложениях А-Г. В таблице 1 мы проанализируем изменения в составе и структуре агрегированного баланса предприятия.

Таблица 1 – Агрегированный баланс ООО «ФИРМА «ЮРНИК» за 2020-2023 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2020 год | | 2021 год | | 2022 год | | 2023 год | | Абсолютное  отклонение, тыс. руб. | | Структурное  отклонение, % | |
| тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | 2023 г.  к  2020 г. | 2023 г.  к  2022 г. | 2023 г.  к  2020 г. | 2023 г.  к  2022 г. |
| I Внеоборотные активы | 60822 | 58,92 | 92474 | 56,27 | 120595 | 57,34 | 148673 | 58,05 | 87851 | 28078 | -0,88 | 0,71 |
| II Оборотные активы | 42402 | 41,08 | 71856 | 43,73 | 89715 | 42,66 | 107453 | 41,95 | 65051 | 17738 | 0,88 | -0,71 |
| Баланс | 103224 | 100 | 164330 | 100 | 210310 | 100 | 256126 | 100 | 152902 | 45816 | - | - |
| III Капитал и резервы | 20403 | 19,77 | 24026 | 14,62 | 36117 | 17,17 | 54494 | 21,28 | 34091 | 18377 | 1,51 | 4,10 |
| IV Долгосрочные обязательства | 46009 | 44,57 | 86104 | 52,40 | 85841 | 40,82 | 68946 | 26,92 | 22937 | -16895 | -17,65 | -13,90 |
| V Краткосрочные обязательства | 36812 | 35,66 | 54200 | 32,98 | 88353 | 42,01 | 132686 | 51,81 | 95874 | 44333 | 16,14 | 9,80 |
| Баланс | 103224 | 100 | 164330 | 100 | 210310 | 100 | 256126 | 100 | 152902 | 45813 | - | - |

Из представленной в таблице 1 информации можно сделать вывод о том, что структура активов ООО "ФИРМА "ЮРНИК" продемонстрировала улучшение. Ежегодно размер активов постоянно увеличивается, а валюта баланса увеличилась более чем в 2,5 раза за последние четыре года.

Большую часть активов компании составляют необоротные активы, которые за последние четыре года увеличились на 87850,6 тыс. рублей, при этом их доля в общей сумме снизилась с 58,92 % до 58,05 %.

Как показывают данные за 2023 год, общая стоимость оборотных активов увеличилась на 65051 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом, что составляет увеличение в 2,5 раза и достигло отметки в 1074523 тыс. руб. По сравнению с 2022 годом этот показатель вырос на 17738 тыс. руб., что составляет увеличение на 19,77 %. Таким образом, за период трех лет общая стоимость оборотных активов увеличилась, при этом их доля в структуре имущества выросла с 41,08 % до 41,95 %.

Более того, можно заключить, что состав пассивов ООО "ФИРМА "ЮРНИК" улучшился, поскольку за четыре года доля капитала и резервов в общей структуре финансирования увеличилась на 1,51%, с 17,77% в 2020 году до 21,28% в 2023 году.

Состав пассивов был изменен в сторону увеличения доли краткосрочных обязательств. Так, в 2020 году долгосрочные обязательства составляли 44,57% всех пассивов, что равнялось 46009 тыс. рублей, а в 2023 году доля краткосрочных обязательств увеличилась до 51,81%, что составило 132686 тыс. рублей.

Заемные средства могут быть как долгосрочными, так и краткосрочными займами, которые представляют собой капитал, взятый в долг.

Какие-то изменения произошли в структуре финансовых обязательств компании с 2020 по 2023 год. Так, долгосрочные обязательства сократились с 44,57 % до 26,92 % от общего объема финансовых ресурсов, в то время как краткосрочные обязательства увеличились с 35,66 % до 51,81 %.

Краткосрочные обязательства в 2023 году увеличились на 3,6 раза по сравнению с 2020 годом, достигнув отметки в 132686 тысяч рублей, что составляет 95874 тысячи рублей.

Финансирование имущества ООО «ФИРМА «ЮРНИК» характеризуется увеличением доли заемных средств, что отрицательно сказывается на финансовой самостоятельности компании. Контроль над финансами в значительной степени зависит от кредиторов из-за этого изменения в структуре источников финансирования. В 2022 году фирма приближается к нормальному соотношению собственного и заемного капитала в размере 50/50, что способствует улучшению ее финансового состояния.

Таким образом, можно заключить, что ООО «ФИРМА «ЮРНИК» увеличивает стоимость своего имущества за счет как собственных средств, так и заемных: как долгосрочных, так и краткосрочных. Однако, распределение источников финансирования в сторону заемных средств приводит к ухудшению платежеспособности и финансовой независимости предприятия.

Мы проведем анализ изменения доходов и расходов компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК», основываясь на информации, представленной в отчете о финансовых показателях (приложение А-Г).

Для анализа структуры и изменений в доходах и расходах компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» рассмотрим динамику формирования финансовых показателей за период с 2020 по 2023 год (таблица 2).

Проанализировав данные из таблицы 2, можно отметить, что финансовые результаты ООО "ФИРМА "ЮРНИК" показывают положительную динамику. В 2023 году темп роста выручки, являющейся основным источником доходов компании, составляет 13%, что превышает рост себестоимости продаваемых товаров.

За четыре года выручка увеличилась в 2,6 раза, достигнув 386692 тыс. рублей, а за последний год выросла на 150655 тыс. рублей (на 31,55 %). Себестоимость продаж также увеличилась в 2,5 раза за четыре года.

Таблица 2 – Состав и динамика доходов, расходов и финансовых результатов ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в 2020-2023 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное  изменение, ± | | Темп роста, % | |
| 2023 г. к  2020 г. | 2023 г. к  2022 г. | 2023 г. к  2020 г. | 2023 г. к  2022 г. |
| Выручка | 241428 | 350577 | 477465 | 628120 | 386692 | 150655 | 260,17 | 131,55 |
| Себестоимость продаж | 189937 | 266947 | 360045 | 468495 | 278558 | 108450 | 246,66 | 130,12 |
| Валовая прибыль | 51591 | 83630 | 117420 | 159625 | 108034 | 42205 | 309,41 | 135,94 |
| Коммерческие расходы | 46939 | 80032 | 108906 | 144344 | 97405 | 35438 | 307,52 | 132,54 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 4652 | 3598 | 8514 | 15281 | 10629 | 6767 | 328,50 | 179,48 |
| Доходы от участия в других организациях | 11 | - | - | 8 | -3 | 8 | 73,79 | 2086,07 |
| Проценты к получению | 130 | 346 | 304 | 206 | 76 | -98 | 158,27 | 67,95 |
| Проценты к уплате | 1736 | 4368 | 5883 | 7422 | 5686 | 1538 | 427,48 | 126,15 |
| Прочие доходы | 14869 | 21195 | 33658 | 47178 | 32309 | 13520 | 317,29 | 140,17 |
| Прочие расходы | 8327 | 11855 | 12090 | 17241 | 8914 | 5151 | 207,06 | 142,61 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 9600 | 8915 | 24503 | 38011 | 28411 | 13508 | 395,95 | 155,13 |
| Текущий налог на прибыль | 2082 | 1889 | 4922 | 7673 | 5591 | 2751 | 368,54 | 155,90 |
| в том числе постоянные налоговые обязательства (активы) | 554 | 1137 | 724 | 983 | 429 | 259 | 177,30 | 135,79 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | - | 1 | 695 | 910 | 910 | 215 | х | 130,94 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 11 | 1033 | 8 | 3 | -8 | -5 | 24,47 | 32,74 |
| Чистая прибыль (убыток) | 6975 | 5995 | 18879 | 29427 | 22452 | 10548 | 421,91 | 155,87 |

Себестоимость продаж за последний год увеличилась на 108450 тыс. рублей (на 30,12 %) и достигла 278558 тыс. рублей.

Это привело к увеличению валовой прибыли за четыре года в 3,1 раза, достигнув 108034 тыс. рублей, и в 2023 году достигла отметки в 159625 тыс. рублей.

Издержки на коммерческую деятельность в цветочных магазинах ООО «ФИРМА «ЮРНИК» составляют треть от общей стоимости проданных товаров.

За четыре года коммерческие расходы увеличились в 3,1 раза, достигнув отметки в 144344 тыс. рублей к 2023 году, что на 97405 тыс. рублей больше, чем в предыдущие годы.

Как следствие, к 2023 году прибыль от продаж выросла в 3,3 раза по сравнению с 2020 годом, достигнув отметки в 10629 тысяч рублей и составив 15281 тысячу рублей.

В течение 2023 года прибыль от реализации товаров увеличилась на 79,48%, что составило 6767 тысяч рублей.

Предприятие генерирует доходы от своего участия в других компаниях. За последние четыре года, доходы от этой деятельности были зафиксированы в 2020, 2022 и 2023 годах. Наибольший объем доходов был получен от участия в ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в 2020 году – 11 тыс. рублей, в то время как в 2023 году этот объем был на 3 тыс. рублей меньше (на 26,21%).

Прочая деятельность компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» оказалась прибыльной: доходы превысили расходы. За четыре года размер полученных процентов увеличился на 58,27%, что составило 76 тыс. рублей, достигнув в 2023 году отметки в 206,4 тыс. рублей. В то же время сумма уплаченных процентов выросла в 4,3 раза, достигнув 7421,7 тыс. рублей. Только за последний год данный показатель увеличился на 26,15% или на 1538 тыс. рублей. Прочие доходы в 2023 году превысили прочие расходы в 2,8 раза, увеличившись на 3,2 раза и достигнув отметки в 47178 тыс. рублей. В то же время прочие расходы увеличились в 2,1 раза, достигнув 17241 тыс. рублей. За последний год данный показатель увеличился на 42,61% или на 5151 тыс. рублей.

В результате пза четыре года прибыль до уплаты налогов увеличилась в четыре раза. – на 28411 тыс. руб. и в 2023 г. составила 38011 тыссумма налога на прибыль выросла на 370%, достигнув отметки в 3,7 раза выше, чем прежде. – на 5591 тыс. руб. и в 2023 г. составил 7673 тыс. руб. Благодаря этому в 2023 году удалось заработать чистую прибыль в размере 29427. тыс. руб., что в 4,2 раза (на 22452 тыс. руб.) больше показателя 2020 г.

Являются увеличение продаж и сокращение издержек. ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в 2023 году произошло увеличение объема товарооборота в 2,6 раза, снижение темпов роста себестоимости на 10,43% и увеличение прочих доходов в 3,2 раза.

Руководством ООО «ФИРМА «ЮРНИК» осуществляется тщательный анализ неудачных продаж в различных ценовых сегментах, после чего предпринимаются действия по улучшению ситуации.

В каталоге компании ООО «Фирма «ЮРНИК» представлены только самые свежие цветы для всех предпочтений – от обычных полевых до удивительных экзотических.

Информация о развитии финансовой отчетности, изложенная в таблице 2, используется в качестве отправной точки для определения общих доходов и расходов компании (таблица 3) по каждому отдельному элементу.

Анализ данных из таблицы 3 показал, что за четыре года общие доходы увеличились в 2,6 раза, достигнув отметки в 675513 тыс. рублей. Общие расходы также увеличились до 637501 тыс. рублей. ООО "ФИРМА "ЮРНИК" имеет превышение доходов над расходами в 2014 году на 38011 тыс. рублей, что в 4 раза выше показателя 2020 года и в 1,5 раза больше уровня 2023 года.

После проведения анализа доходов и расходов компании «ФИРМА «ЮРНИК» было выявлено, что за последние четыре года доля себестоимости продаж уменьшилась на 4,08% от общей выручки от продаж. В 2023 году она составила 74,59% и сохраняет стабильную динамику снижения каждый год.

Таблица 3 – Горизонтальный анализ доходов и расходов ООО «ФИРМА «ЮРНИК», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изменение, +/- | | | | Темп роста, % | | | |
| 2021 к 2020 | 2022 к 2021 | 2023 к 2022 | 2023 к 2020 | 2021 к 2020 | 2022 к 2021 | 2023 к 2022 | 2023 к 2020 |
| ДОХОДЫ всего,  в том числе | 256439 | 372118 | 511427 | 675513 | 115679 | 139309 | 164086 | 559834 | 145,11 | 199,43 | 132,08 | 263,42 |
| Выручка | 241428 | 350577 | 477465 | 628120 | 109149 | 126888 | 150655 | 518971 | 145,21 | 197,77 | 131,55 | 260,17 |
| Проценты к получению | 130 | 346 | 304 | 206 | 216 | -42 | -98 | -10 | 266,15 | 233,85 | 67,76 | 158,46 |
| Прочие доходы | 14869 | 21195 | 33658 | 47178 | 6326 | 12463 | 13520 | 40852 | 142,55 | 226,36 | 140,17 | 317,29 |
| Доходы от участия в других организациях | 11 | - | - | 8 | - | - | 8 | - | - | - | - | 72,73 |
| РАСХОДЫ, всего  в том числе | 246939 | 363203 | 486924 | 637501 | 116264 | 123721 | 150577 | 521237 | 147,08 | 197,18 | 130,92 | 258,16 |
| Себестоимость продаж | 189937 | 266947 | 360045 | 468495 | 77010 | 93098 | 108450 | 391485 | 140,55 | 189,56 | 130,12 | 246,66 |
| Коммерческие расходы | 46939 | 80032 | 108906 | 144344 | 33093 | 28874 | 35438 | 111251 | 170,50 | 232,02 | 132,54 | 307,51 |
| Проценты к уплате | 1736 | 4368 | 5883 | 7422 | 2632 | 1515 | 1539 | 4790 | 251,61 | 338,88 | 126,16 | 427,54 |
| Прочие расходы | 8327 | 11855 | 12090 | 17241 | 3528 | 235 | 5151 | 13713 | 142,37 | 145,19 | 142,61 | 207,05 |
| Превышение доходов над расходами (прибыль до налогообложения) | 9600 | 8915 | 24503 | 38011 | -685 | 15588 | 13508 | 38696 | 92,87 | 255,24 | 155,13 | 395,95 |

В таблице 4 проанализируем структуру формирования финансовых результатов Компания «ЮРНИК» ООО провела вертикальный анализ финансовой отчетности за период с 2020 по 2023 год. Показатели удельного веса были рассчитаны относительно выручки, принятой за 100%.

Как следствие, доля валовой прибыли постепенно увеличивается на 1-2,5% ежегодно, и к 2023 году составила 25,41% от общего объема выручки.

Повышение процента коммерческих расходов за четыре года на 3,54 % можно оценить как негативное явление. Этот рост отмечен в 2021 году и сохраняется на стабильном уровне уже три года подряд.

Влияние увеличения доли коммерческих расходов было негативным, но это было компенсировано снижением себестоимости продаж. В итоге доля прибыли от продаж увеличилась на 0,5% за четыре года и достигла 2,43% к 2023 году.

Доля доходов от процентов в 2020-2023 годах остается незначительной, колеблясь на уровне от 0,03% до 0,14%. Однако доля расходов на проценты, уплачиваемых банкам за услуги и за пользование кредитами и займами, увеличилась на 0,46% за четыре года и к 2023 году составила 1,18%, что составляет половину прибыли от продаж.

Рост доли прочих доходов при одновременном снижении доли прочих расходов можно рассматривать в положительном свете. За последние четыре года доля прочих доходов увеличилась на 1,35%, в то время как доля прочих расходов снизилась на 0,71%.

Прочие доходы превышают прочие расходы в три раза.

Все вышеперечисленное благоприятно сказалось на увеличении доли прибыли до уплаты налогов от общей выручки от продаж. За четыре года доля этого показателя увеличилась на 2,07%, что привело к увеличению доли текущего налога на прибыль на 0,36%.

Согласно проведенному анализу, можно отметить, что все позитивные факторы привели к росту доли чистой прибыли в 2023 году на 1,8 процентных пункта по сравнению с 2020 годом.

Таблица 4 – Структурный анализ доходов, расходов и финансовых результатов ООО «ФИРМА «ЮРНИК» за 2020-2023 гг. (вертикальный анализ), %

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение, ± | | | |
| 2021 г. к  2020 г. | 2022 г. к  2021 г. | 2023 г. к  2022 г. | 2023 г. к  2020 г. |
| Выручка | 100 | 100 | 100 | 100 | - | - | - | - |
| Себестоимость продаж | 78,67 | 76,15 | 75,41 | 74,59 | -2,52 | -0,74 | -0,82 | -4,08 |
| Валовая прибыль | 21,33 | 23,85 | 24,59 | 25,41 | 2,52 | 0,74 | 0,82 | 4,08 |
| Коммерческие расходы | 19,44 | 22,83 | 22,81 | 22,98 | 3,39 | -0,02 | 0,17 | 3,54 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1,93 | 1,03 | 1,788 | 2,43 | -0,90 | 0,76 | 0,65 | 0,5 |
| Проценты к получению | 0,05 | 0,10 | 0,06 | 0,03 | 0,05 | -0,04 | -0,03 | -0,02 |
| Проценты к уплате | 0,72 | 1,25 | 1,23 | 1,18 | 0,53 | -0,01 | -0,05 | 0,46 |
| Прочие доходы | 6,16 | 6,05 | 7,05 | 7,51 | -0,11 | 1,00 | 0,46 | 1,35 |
| Прочие расходы | 3,45 | 3,38 | 2,53 | 2,74 | -0,07 | -0,85 | 0,21 | -0,71 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 3,98 | 2,54 | 5,13 | 6,05 | -1,44 | 2,59 | 0,92 | 2,07 |
| Текущий налог на прибыль | 0,86 | 0,54 | 1,03 | 1,22 | -0,32 | 0,49 | 0,19 | 0,36 |
| в том числе постоянные налоговые обязательства (активы) | 0,23 | 0,32 | 0,15 | 0,16 | 0,09 | -0,17 | 0,01 | -0,07 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | - | - | 0,15 | 0,15 | - | 0,15 | - | 0,15 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2, 89 | 1,71 | 3,95 | 4,69 | -1,18 | 2,24 | 0,73 | 1,8 |

Таким образом, уровень чистой прибыли в 2023 году составил 4,69 процента от общей выручки, что означает увеличение этого показателя на 0,73 процента за последний год.

Одним из важных этапов анализа является определение доли каждого вида доходов и расходов в общей сумме. Расчеты, представленные в таблице 5, имеют большую аналитическую ценность, поскольку позволяют провести вертикальный анализ доходов и расходов компании.

Таблица 5 – Вертикальный анализ доходов и расходов ООО «ФИРМА «ЮРНИК», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Удельный вес, % | | | |
| 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| ДОХОДЫ всего,  в том числе | 256439 | 372118 | 511427 | 675513 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Выручка | 241428 | 350577 | 477465 | 628120 | 94,15 | 94,21 | 93,36 | 92,98 |
| Проценты к  получению | 130 | 346 | 304 | 206 | 0,05 | 0,09 | 0,06 | 0,03 |
| Прочие доходы | 14869 | 21195 | 33658 | 47178 | 5,80 | 5,70 | 6,58 | 6,98 |
| Доходы от участия в других организациях | 11 | - | - | 8 | - | - | - | - |
| РАСХОДЫ, всего  в том числе | 246939 | 363203 | 486924 | 637501 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Себестоимость  продаж | 189937 | 266947 | 360045 | 468495 | 76,92 | 73,50 | 73,94 | 73,49 |
| Коммерческие  расходы | 46939 | 80032 | 108906 | 144344 | 19,01 | 22,04 | 22,37 | 22,64 |
| Проценты к  уплате | 1736 | 4368 | 5883 | 7422 | 0,70 | 1,20 | 1,21 | 1,16 |
| Прочие расходы | 8327 | 11855 | 12090 | 17241 | 3,37 | 3,26 | 2,48 | 2,70 |
| Превышение доходов над расходами  (прибыль до налогообложения) | 9600 | 8915 | 24503 | 38011 | х | х | х | х |

Из данных таблицы 5 можно сделать вывод, что основной доход предприятия в 2023 году составляет выручка от продаж, которая составляет 92,98% от всех доходов. Прочие доходы также имеют значительную долю - 6,98% в 2014 году. Доходы от процентов и участия в других организациях оказывают незначительное влияние на общие доходы организации. За четыре года доля выручки в доходах снизилась, а доля прочих доходов увеличилась. Себестоимость продаж составляет основную часть расходов предприятия, составляя 73,49% от всех расходов в 2023 году. Коммерческие расходы также имеют значительную долю - 22,64% в 2023 году. Проценты к уплате и прочие расходы составляют 1,16% и 2,7% от всех расходов соответственно. За четыре года доля себестоимости продаж снизилась, а доля коммерческих расходов выросла.

Причина увеличения коммерческой деятельности может быть выявлена в таблице 6, основываясь на анализе пояснительной записки к финансовому отчету за период с 2020 по 2023 год.

Увеличение коммерческих расходов является основным негативным фактором, препятствующим увеличению доходности предприятия.

Анализ таблицы 6 позволяет утверждать, что за период четырех лет коммерческие затраты ООО "ФИРМА "ЮРНИК" увеличились в 3,1 раза, достигнув отметки в 97405,2 тыс. рублей.

Основную часть коммерческих расходов занимают расходы на оплату труда сотрудников, занятых в продажах товаров (торговый персонал, грузчики, водители, технический персонал цветочных магазинов и склада). В 2023 году доля расходов на оплату труда составляет 35,1% от всех коммерческих расходов, что составляет 50663 тыс. рублей. Этот показатель превышает показатель 2020 года на 34316 тыс. рублей, что в 3,1 раза больше. За четыре года доля расходов на оплату труда увеличилась на 0,27%, а за 2023 год по сравнению с 2022 годом – на 4,85%.

Помимо расходов на оплату труда, увеличилась доля страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Таблица 6 – Динамический анализ состава и структуры коммерческих расходов ООО «ФИРМА «ЮРНИК» за 2020-2023 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2020 год | | 2021 год | | 2022 год | | 2023 год | | Абсолютное  изменение, тыс. руб. | | | Структурное  изменение, % | | |
| тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | тыс.  руб. | удель-  ный  вес, % | 2023 г.  к  2020 г. | 2023 г.  к  2021 г. | 2023 г.  к  2022 г. | 2023 г.  к  2020 г. | 2023 г.  к  2021 г | 2023 г.  к  2022 г. |
| Расходы на оплату труда | 16347 | 34,83 | 26382 | 32,97 | 32947 | 30,25 | 50663 | 35,10 | 34316 | 24281 | 17716 | 0,27 | 2,13 | 4,85 |
| Расходы на аренду имущества и оплату коммунальных услуг | 8549 | 18,21 | 12658 | 15,82 | 17550 | 16,12 | 24980 | 17,31 | 16431 | 12322 | 7430 | -0,90 | 1,49 | 1,19 |
| Транспортные расходы | 7981 | 17,00 | 11054 | 13,81 | 10148 | 9,32 | 21930 | 15,19 | 13949 | 10876 | 11782 | -1,81 | 1,38 | 5,88 |
| Налоги и сборы | 166 | 0,35 | 225 | 0,28 | 258 | 0,24 | 357 | 0,25 | 191 | 132 | 99 | -0,11 | -0,03 | 0,01 |
| Амортизация основных средств | 3069 | 6,54 | 6011 | 7,51 | 8891 | 8,16 | 11686 | 8,10 | 8617 | 5675 | 2795 | 1,56 | 0,59 | -0,07 |
| Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды | 4014 | 8,55 | 8420 | 10,52 | 9459 | 8,69 | 14673 | 10,17 | 10659 | 6252 | 5214 | 1,61 | -0,36 | 1,48 |
| Прочие затраты | 6812 | 14,51 | 15283 | 19,10 | 29654 | 27,23 | 20055 | 13,89 | 13243 | 4772 | -9599 | -0,62 | -5,2 | -13,34 |
| Итого коммерческих расходов | 46939 | 100 | 80032 | 100 | 108906 | 100 | 144344 | 100 | 97405 | 64312 | 35438 | - | - | - |

Это неудивительно, так как эти взносы прямо зависят от заработной платы. За четыре года доля этих расходов увеличилась на 1,61 % и в 2023 году составила 10,17 % от общих коммерческих расходов. В общей сумме страховые взносы в государственные внебюджетные фонды увеличились на 10659 тыс. рублей (в 3,7 раза) и в 2023 году составили 14673 тыс. рублей

Также значительная часть затрат связана с арендой помещений и оплатой коммунальных услуг, так как в период повышенного спроса на цветы к 8 марта, с февраля ООО «ФИРМА «ЮРНИК» арендует дополнительные помещения, оборудуя их необходимым оборудованием и холодильниками. За четыре года доля этих расходов сократилась с 18,21% до 17,31% - на 0,9% или на 16431 тыс. рублей. В 2023 году затраты на аренду помещений и коммунальные услуги составили 24980 тыс. рублей.

Транспортные расходы в 2023 году составили более 15% от общего объема коммерческих расходов. Хотя их доля снизилась на 1,81%, но в абсолютных числах расходы увеличились на 13949 тысяч рублей. Общая сумма транспортных расходов в этом году составила 21930 тысяч рублей, что составляет около 14% от всех коммерческих расходов. в 2023 году были зафиксированы другие расходы, доля которых за последние четыре года уменьшилась на 0,62%. Однако суммарный рост расходов достиг 13243 тыс. рублей, итоговая сумма прочих расходов в 2023 году составила 20055 тыс. рублей.

Также увеличивается процент амортизационных отчислений: за четыре года он вырос на 1,56%, с 6,54% до 8,1%. Общий прирост составил 8616,6 тыс. рублей, что в 3,8 раза больше. В 2023 году амортизационные отчисления составили 11686 тыс. рублей.

Следовательно, можно заключить, что руководство компании успешно управляет финансовыми потоками, так как наблюдается рост доходов (основных и дополнительных), валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до уплаты налогов и чистой прибыли.

**2.2 Анализ функций персонала ООО «Фирма «Юрник»**

Структура управления цветочным складом представлена линейной организацией. Эта простая схема имеет основное преимущество - единый руководитель - начальник склада, который управляет всеми подразделениями.

На первом изображении изображена структура управления компании Фирма «Юрник» (рис. 1).

Главный исполнительный директор - это должность, занимаемая руководителем компании.

Коммерческий директор

Финансовый директор

Главный финансовый менеджер

Отдел закупок

Склад

Отдел транспортировки 00Отдел транспортировки

Бухгалтер по работе с персоналом

Менеджер по закупкам

Руководитель склада.

Начальник транспортного отдела

Отдел продаж

2 бухгалтера по учету первичной документации в продажах

Старший кладовщик управляет складом.

Касса

Старший менеджер по продажам должностными обязанностями

7 водителей

2 системных администратора

2 ком-плектов-щика

2 кассира-операци-ониста

3

менеджера по продажам

2 зав. магазином

2 кладов-щика

2 грузчика

4 флориста

4 продавца

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Фирма «Юрник»

Увеличение сети магазинов, расширение торговой деятельности и наем нового персонала приводят к увеличению затрат на заработную плату, страховые взносы, аренду и коммунальные услуги, что в итоге снижает прибыльность предприятия за счет увеличения коммерческих расходов.

Заведущий складом осуществляет контроль работы сотрудников и обеспечение выполнения складских операций в соответствии с установленными стандартами и правилами. в соответствии с установленными нормами и правилами процессов хранения, приемки и отпуска товарно-материальных ценностей.

В его обязанности также входит:

– гарантированное сохранение товаров и материальных ценностей с соблюдением всех правил их хранения;

– подготовка складского помещения к приемке новой партии товаров;

– выполнение операций по погрузке и разгрузке;

– наблюдение за процессом укомплектации грузов согласно заявленным требованиям;

– учет складских операций;

– подготовка отчетности о складских операциях и управление документацией в складском хозяйстве;

– соблюдение правил и норм безопасности в организации;

– мониторинг за правильным состоянием помещений;

Старший кладовщик является замещающим начальника склада и отвечает за выполнение следующих обязанностей:

– контролировать процессы приемки, выгрузки, загрузки и размещения товаров;

– гарантировать эффективное использование складских пространств;

– улучшить эффективность поиска товаров и материалов;

– гарантировать сохранность товаров, размещенных на складе;

– планировать и поддерживать правильные условия для хранения товаров и материалов с ценностью;

– осуществлять сборку продукции в соответствии с потребностями клиентов;

– подготовить пространство для приема новой партии товаров;

– координировать операции по погрузке и разгрузке;

– осуществлять наблюдение за документацией, касающейся перемещения товаров в пределах склада.

– гарантировать корректность заполнения и структурирования входящих и исходящих документов;

– вести и составлять отчетность;

– контролировать, чтобы сотрудники склада соблюдали правила безопасности и использовали противопожарное оборудование;

– участвовать в инвентаризациях;

– гарантировать, что сотрудники склада соблюдают трудовую дисциплину.

Сотрудник кладовщик подчиняется старшему коллеге и отвечает за основные действия, проводимые на складе.

Он принимает участие в проведении и надзоре за выполнением следующих операций:

– прием товаров и материальных ценностей на склад;

– отпуск товаров;

– организация хранения и внутрискладской логистики товаров и материалов в складском комплексе;

осмотр документов, сопровождающих грузы;

– ведение складской документации.

Комплектовщик отвечает за формирование необходимых партий товаров согласно заказам. Его обязанности могут включать выполнение работ, как часть общего производственного процесса, так и как самостоятельная услуга.

Комплектовщик отвечает за следующие задачи:

– сортировка товаров и материалов в соответствии с запросами для последующей упаковки;

– перемещение товаров, требующих сборки;

– подготовка товарно-материальных ценностей в соответствии с заказом и соблюдение всех требований к весу, размеру, маркировке и прочим характеристикам;

– подбор упаковки и требуемой тары;

– в случае необходимости, проведение взвешивания грузов;

– проверка характеристик товаров в соответствии с предписаниями документации;

– организация и распределение готовой продукции;

– регистрация проведенных процедур в соответствии с установленными стандартами в компании;

– участие в инвентаризациях.

Грузчик выполняет указания непосредственно от кладовщика.

Грузчик занимается выполнением работ, связанных с погрузкой и разгрузкой грузов. Его задачами являются:

– укладка товаров;

– перемещение и поднимание или опускание грузов;

– выполнение работ по погрузке и разгрузке (вручную или с использованием специального оборудования);

– закрепление товаров в соответствии с требованиями для их транспортировки;

– перемещение и установка устройств, применяемых для выполнения операций по погрузке и разгрузке.

– упаковка товаров;

– соблюдение правил техники безопасности и порядка на рабочем месте.

Менеджер оптовых продаж обязан:

– проводить поиск потенциальных заказчиков, увеличивать количество клиентов компании, обновлять информацию о клиентах в корпоративной базе данных.

– делать известными данные, которые помогут продать продукцию компании и создать спрос на нее;

– предоставление информации о продукции предприятия, ее уникальных особенностях, обновлениях, технических характеристиках и областях применения для клиентов и потенциальных партнеров;

– ежедневно изучать продукцию, которую предприятие готово предложить к продаже, включая ее ассортимент, количество, сроки реализации и текущие цены;

– регулярно поддерживать связь с клиентами с целью установления взаимовыгодных отношений и предоставления информационной поддержки.

– взаимодействие с заказчиками и потенциальными клиентами в рамках коммерческих переговоров, успешное осуществление посреднических функций при подписании коммерческих соглашений и контрактов по поставке продукции предприятия;

– принимать и выполнить заказы клиентов в соответствии с установленными стандартами работы предприятия, стимулируя активные продажи;

– следить за соблюдением сроков и точности расчетов клиентов за приобретенные товары, контролировать возврат долгов клиентами, принимать меры для своевременного погашения задолженности, информировать вышестоящего руководителя обо всех случаях просрочки платежей и их причинах.

– следовать плану продаж и стимулировать рост объема продаж;

– проводить поиск потенциальных заказчиков, увеличивать количество клиентов компании, обновлять информацию о клиентах в корпоративной базе данных.

– делать известными данные, которые помогут продать продукцию компании и создать спрос на нее;

– следовать указаниям непосредственного руководителя и высшего руководства компании, если они входят в их компетенцию.

**2.3 Проблемы организации управления кадрами в ООО «Фирма «Юрник»**

В ходе анализа управления компанией "ЮРНИК" было обнаружено, что сотрудники организации вызывают определенные затруднения связанные с их профессиональными качествами.

Таблица 7 содержит информацию о штатном расписании работников компании «Юрник» на 2023 год.

Таблица 7 – Штатное расписание сотрудников ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в 2023 г., чел

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество единиц |
| 1 | 2 |
| Генеральный директор | 1 |
| Коммерческий директор | 1 |
| Финансовый директор | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Бухгалтер по работе с персоналом | 1 |
| Бухгалтера на первичную документацию по продажам | 2 |
| Менеджер по закупкам | 1 |
| Старший менеджер по продажам | 1 |
| Менеджер по продажам | 3 |
| Заведующий магазином | 2 |
| Продавец | 2 |
| Флорист | 2 |
| Кассир-операционист | 2 |
| Системный администратор | 3 |
| Начальник транспортного отдела | 1 |
| Водитель | 7 |

Продолжение таблицы 7

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Начальник склада | 1 |
| Старший кладовщик | 1 |
| Кладовщик | 2 |
| Комплектовщик | 2 |
| Грузчик | 2 |
| Итого | 39 |

Следовательно, исходя из установленного графика рабочего времени, количество сотрудников. У ООО «ФИРМА «ЮРНИК» работает 39 сотрудников. Генеральный директор руководит компанией с 1999 года, а только один водитель проработал здесь с 2011 года (уже 13 лет). Финансовый и коммерческий директоры присоединились к коллективу в 2014 году, продавец и старший кладовщик – в 2017 году, а главный бухгалтер – в 2018 году. Остальные сотрудники начали работу в компании всего лишь 2-3 года назад, что свидетельствует о высокой текучести кадров.

В таблице 8 представлено кадровая структура (с учетом полового состава) ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в период с 2021 по 2023 год.

Таблица 8 – Кадровое обеспечение (гендерный состав) ООО «ФИРМА «ЮРНИК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изменение, ± | | Темп роста, % | |
| 2023 г. к 2021 г. | 2023 г. к 2022 г. | 2023 г. к  2021 г., % | 2023 г. к 2022 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Мужчины, чел | 28 | 30 | 31 | 3 | 1 | 110,71 | 103,33 |
| % | 77,78 | 78,95 | 79,49 | 1,71 | 0,54 | х | х |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Женщины, чел | 8 | 8 | 8 | - | - | 100 | 100 |
| % | 22,22 | 21,05 | 20,51 | -1,71 | -0,54 | х | х |
| Всего, чел | 36 | 38 | 39 | 3 | 1 | 108,33 | 102,63 |

Сведения, содержащиеся в таблице 8, позволяют сделать вывод о том, что в данном случае сотрудников ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в компании работает в 4 раза больше мужчин, чем женщин. За последние три года количество женских сотрудников осталось неизменным и составляет 8 человек, в то время как количество мужчин увеличилось на 3 человека (на 10,71%) и достигло 39 человек к 2023 году.

Наблюдается гендерный дисбаланс.

Проведение анализа данных из таблицы 8 позволяет утверждать, что все руководящие позиции в компании занимают мужчины.

В таблице 9 представлено в период с 2021 по 2023 год ООО «ФИРМА «ЮРНИК» планирует осуществить кадровую политику, направленную на обновление возрастного состава сотрудников.

Таблица 9 – Кадровое обеспечение сотрудников (возрастной состав) ООО «ФИРМА «ЮРНИК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изменение, ± | | Темп роста, % | |
| 2023 г. к 2021 г. | 2023 г. к 2022 г. | 2023 г. к  2021 г., % | 2023 г. к 2022 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Всего, чел. | 36 | 38 | 39 | 3 | 1 | 108,33 | 102,63 |
| из них: |  |  |  |  |  |  |  |
| 18-25 лет, чел. | - | 1 | 2 | 2 | 1 | х | 200 |
| % | - | 2,63 | 5,13 | 5,13 | 2,50 | х | х |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 25-30 лет, чел. | 4 | 6 | 6 | 2 | 0 | 150 | 100 |
| % | 11,11 | 15,79 | 15,39 | 4,27 | -0,41 | х | х |
| 30-35 лет, чел. | 10 | 9 | 4 | -6 | -5 | 40 | 44,44 |
| % | 27,78 | 23,68 | 10,26 | -17,52 | -13,43 | х | х |
| 35-40 лет, чел. | 6 | 6 | 10 | 4 | 4 | 166,67 | 166,67 |
| % | 16,67 | 15,79 | 25,64 | 8,97 | 9,85 | х | х |
| 40-50 лет, чел. | 5 | 5 | 6 | 1 | 1 | 120 | 120 |
| % | 13,89 | 13,16 | 15,39 | 1,50 | 2,23 | х | х |
| 50-60 лет, чел. | 11 | 12 | 13 | 2 | 1 | 118,18 | 108,33 |
| % | 30,56 | 31,58 | 33,33 | 2,78 | 1,75 | х | х |

Анализировав информацию из таблицы 9, можно сделать вывод, что... ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в 2021-2023 гг. большинство работников, что составляет треть всех сотрудников. в возрастной группе от 50 до 60 лет в 2023 году насчитывается 13 человек, что составляет 33,33% от общего числа, а также немного меньше - 25,64% от общего числа.) сотрудников фирмы в возрастной группе от 35 до 40 лет насчитывается 10 человек, что составляет менее 15,39% от общего числа.) сотрудников в возрастной группе от 25 до 30 лет и от 40 до 50 лет насчитывается 6 человек, что составляет 10,26% от общего числа. 4 человека, или 5,13%, относятся к возрастной группе 30-35 лет, а всего 2 человека, или 5,13%, имеют возраст от 18 до 25 лет.

Наименьшую долю сотрудников фирмы 2022 и 2023 годах будет по одному человеку ООО «ФИРМА «ЮРНИК».

Таким образом, можно сказать, что большинство сотрудников организации находятся в возрастной категории от 35 до 60 лет, что составляет 74% от общего числа сотрудников, то есть 29 человек.

В таблице 10 представлено уровень образования сотрудников в персонале ООО «ФИРМА «ЮРНИК» в период с 2021 по 2023 годы.

Таблица 10 – Кадровое обеспечение сотрудников (уровень образования) ООО «ФИРМА «ЮРНИК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изменение, ± | | Темп роста, % | |
| 2023 г. к 2021 г. | 2023 г. к 2022 г. | 2023 г. к  2021 г., % | 2023 г. к 2022 г. |
| Всего, чел. | 36 | 38 | 39 | 3 | 1 | 108,33 | 102,63 |
| из них имеют: |  |  |  |  |  |  |  |
| высшее образование, чел. | 9 | 11 | 10 | 1 | -1 | 111,11 | 90,91 |
| % | 25 | 28,95 | 25,64 | 0,64 | -3,31 | х | х |
| среднее специальное образование, чел. | 14 | 15 | 16 | 2 | 1 | 114,29 | 106,67 |
| % | 38,89 | 39,48 | 41,03 | 2,14 | 1,55 | х | х |
| среднее образование, чел. | 13 | 12 | 13 | - | 1 | 100 | 108,33 |
| % | 36,11 | 31,57 | 33,33 | -2,78 | 1,75 | х | х |

Анализ таблицы 10 позволяет заключить, что в период с 2021 по 2023 годы в ООО «ФИРМА «ЮРНИК» наибольшее количество сотрудников (около трети) обладают средне-специальным образованием - доля таких сотрудников составляет 41,03% к 2023 году (или 16 человек).

За последние три года количество работников с профессиональным образованием увеличилось на 14,29% или на 2 человека.

В 2023 году в компании 10 сотрудников имели высшее образование, что составляло 25,64% от общего числа. За последние три года количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 1 человека, или на 11,11%.

Можно выделить неблагоприятный факт большого количества сотрудников ООО «ФИРМА «ЮРНИК», у которых только среднее образование – 13 человек в 2023 году, что составляет 33,33%. Хотя за последние три года их доля снизилась на почти 3%, их численность остается неизменной.

Следовательно, большинство сотрудников компании, занятых в производственных специальностях, не имеют никакого специализированного образования.

В коллективе есть грузчики, комплектовщики, водители и даже один продавец. Хоть это не мешает им эффективно выполнять свою работу, это ограничивает их возможности для профессионального развития.

Прием новых сотрудников не включает в себя процесс анкетирования или тестирования. Претенденты, отвечающие требованиям вакансии, принимаются на работу с испытательным сроком в 2 месяца. Это обусловлено не сложностью задач или необходимостью обучения, а значительной материальной ответственностью, связанной с работой.

В процессе проведенного анализа также были обнаружены проблемы в организации управления компанией ООО «ФИРМА «ЮРНИК».

– неправильная мотивация;

– недостаток управления над процедурами;

– деловые задачи второстепенны.

– сотрудники не имеют полномочий для принятия решений;

– руководитель на грани выгорания;

руководителю не хватает профессиональных знаний (руководитель ООО "ФИРМА "ЮРНИК" не обладает специализированным образованием в области флористики, торговли или экономики).

Таким образом, можно заключить, что в ООО «ФИРМА «ЮРНИК» имеется недостаточно высококвалифицированный персонал. Сотрудники компании лишены специализированного образования и не проявляют интереса к его получению, что отрицательно сказывается на дисциплине труда и приводит к высокой текучести кадров. Отсутствует эффективная система отбора персонала, недостаточная мотивация сотрудников, вызванная неудачным управлением компанией.

**3 Совершенствование организации управления персоналом ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе зарубежного опыта**

**3.1 Мероприятия по совершенствованию организации управления персоналом ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе зарубежного опыта**

Повышение эффективности в ООО «ФИРМА «ЮРНИК» осуществляется через увеличение личных результатов сотрудников в пользу компании. Это не только увеличение заработной платы, но и нематериальные стимулы, такие как гордость за свою работу, чувство принадлежности, удовлетворение от помощи другим, лояльность, патриотизм, эстетика и религия. Вознаграждение здесь включает в себя все, что важно для человека.

В исследовании были выявлены способы улучшения производительности сотрудников, которые должны быть включены в стратегические планы предприятия:

– значительное финансовое вознаграждение, включая различные бонусы;

– значительные нематериальные поощрения со стороны руководителя и команды, а также от самого процесса работы. Это включает в себя психологическую гармонию среди персонала, моральную атмосферу в коллективе и другие аспекты.

– высокий уровень профессионализма руководителя, способствующий улучшению работы подчиненных, уменьшению неравенства в информации и предотвращению злоупотребления оставшимися полномочиями для личных целей.

– передача прав собственности на результаты работы предприятия коллективу, включая группу топ-менеджеров, стимулирует людей к достижению конкретных целей в производственной деятельности.

Это способы увеличения производительности коллектива предприятия.

Для достижения личной и производственной эффективности необходима система, основные принципы которой заключаются в следующем:

– высокий уровень квалификации владельца в сфере бизнеса, понимание потребностей клиентов, разработка стратегических принципов своего предприятия;

– единство «общих базовых убеждений» сотрудников, которое обеспечивается при найме персонала;

– иерархическая система ключевых положений предприятия, разрабатываемая коллективно одновременно с набором персонала, основана на основных принципах собственника. Она представляет собой набор правил, направленных на достижение как личных целей коллектива, так и целей предприятия.

– создание условий в организации, которые способствуют достижению высоких индивидуальных результатов команды в рамках установленных правил – укрепление эффективных внутренних структур предприятия.

В планах ООО «ФИРМА «ЮРНИК» открыть склад в Беларуси, что позволит предприятию расширить свою деятельность на международном рынке.

Планируется открыть оптовый склад в Беларуси для продажи цветов из Краснодарского края, роз из Московской области и Удмуртии, а также голландских цветов. Это станет значительным преимуществом для ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на белорусском рынке. Поэтому необходимо улучшить управление персоналом, опираясь на зарубежный опыт.

Мы предлагаем применить международный опыт для решения обнаруженных проблем.

С начала 2022 года профессиональное выгорание стало частью Международной классификации болезней, включенной в действие.

Может изучать рынок и конкурентов, планировать будущие шаги и разрабатывать стратегию развития. ООО «ФИРМА «ЮРНИК» хочет расширить свой бизнес за пределы национального рынка. для успешного вхождения на рынок необходимо учитывать примерные сроки достижения цели и добавлять к ним дополнительные полгода-год на обучение, поскольку опыта в масштабировании или цифровой трансформации пока не хватает.

Одним из основных способов повышения эффективности деятельности ООО «ФИРМА «ЮРНИК» является увеличение производительности сотрудников путем повышения их личных результатов в рамках работы на предприятии. Это означает, что важно не только увеличить заработную плату, но и обеспечить сотрудникам нематериальные стимулы, такие как гордость за свою работу, чувство принадлежности к коллективу, удовлетворение от помощи семье или другим людям, верность компании, патриотизм, эстетическое и религиозное удовлетворение. Вознаграждение должно быть всесторонним и соответствовать ценностям и потребностям каждого сотрудника.

Изучение, проведенное в исследовании, выявляет возможные способы увеличения производительности сотрудников, которые следует внедрить в основные принципы деятельности предприятия:

– значительное вознаграждение, включая дополнительные бонусы;

– значительные психологические поощрения от руководителя и коллектива, получаемые за участие в деятельности. Это включает в себя сочетание личностей сотрудников, общую моральную атмосферу в коллективе и другие аспекты.

– руководитель с высоким уровнем компетенции способствует улучшению производительности своей команды, уменьшает неравенство в доступе к информации и предотвращает злоупотребление оставшимися правами контроля в неконструктивных целях.

– делегирование прав собственности на продукцию компании коллективу, включая группу высшего руководства, способствует тому, что человеку важно личное участие в достижении этих результатов.

Это способы увеличения эффективности команды на предприятии. В целом, это позволит обеспечить как личное, так и производственное развитие. для достижения наивысшей результативности требуется система, в основе которой лежат следующие принципы:

– глубокие профессиональные навыки владельца в сфере бизнеса, понимание психологии людей, разработка основных принципов своего делового подхода;

– совокупность "общих базовых представлений" сотрудников, формируемая в процессе набора персонала;

– создаваемая совместно с наймом персонала иерархическая система ключевых положений предприятия основана на принципах собственника. Эти ключевые положения являются правилами игры, направленными на достижение как личных целей коллектива, так и целей предприятия.

– создание условий на предприятии, которые позволяют коллективу достигать высоких индивидуальных результатов в соответствии с установленными правилами – развитие эффективных внутренних структур предприятия.

Предполагается, что компания «ФИРМА «ЮРНИК» расширит свою деятельность, открыв склад в Беларуси, что позволит ей выйти на международный рынок.

Планируется открыть оптовый склад в Беларуси для продажи цветов из различных регионов России и голландских цветов. Это станет значительным преимуществом для компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на белорусском рынке. Для успешной реализации этого плана необходимо внедрить передовой зарубежный опыт в управлении персоналом.

Как вызов, требующий адаптации и изменения привычных рабочих процессов. Важно учитывать, что успешная реализация новшеств зависит от того, насколько готовы сотрудники к изменениям и насколько эффективно они могут их внедрить в свою повседневную деятельность. ООО «ФИРМА «ЮРНИК» неудача и негативное отношение к нововведениям. Поэтому считаем необходимым обеспечить подготовку сотрудников к внедрению инноваций. Эти вопросы могут быть учтены в стратегии управления:

– улучшение процесса обучения сотрудников. Сотрудники, имеющие хорошие перспективы и образованные, легко принимают новшества и выступают в роли источника новаторских идей;

– внедрение современных технологий в управление и производство. Обеспечение работников общественного сектора необходимым техническим оборудованием;

– обеспечение возможности сотрудникам свободно выражать свои мысли относительно предстоящих изменений. Проведение дискуссий и консультаций с персоналом по поводу внедрения новшеств в работе организации;

– укрепление взаимодействия между коллегами и различными отделами компании, а также с конкурентами и образовательными учреждениями;

– предоставление сотрудникам возможности расширять свои рамки профессиональных обязанностей, стимулируя проявление творческого мышления и самостоятельности;

– обеспечение сотрудников необходимыми знаниями и средствами для достижения целей компании.

Поэтому, представленная инновационная стратегия управления персоналом организации ООО «ФИРМА «ЮРНИК» основное внимание в управлении персоналом уделяется сотрудникам организации, что является ключевым фактором для повышения прибыли. Успех любой компании зависит от удовлетворенности и развития персонала, который приносит эффективность и креативный подход к работе. Управление стилем и инновационной политикой в области персонала у каждой организации свой, но главное - это отношение к людям в коллективе. Мотивация сотрудников на внедрение новшеств становится сложной задачей без анализа персонала и определения схожих личностей в команде. Важно, чтобы комфорт и поддержка со стороны коллег были гарантированы для успешной работы организации.

**3.2 Оценка эффективности проведённых мероприятий**

Необходимость разработки и оценки эффективности мероприятий по улучшению системы управления ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта обусловлена планом открытия оптового склада по продаже цветов и растений в Беларуси. Для того чтобы предприятие смогло выйти на международный рынок, необходимо открыть оптовый склад в Беларуси для продажи цветов из различных регионов России и голландских цветов. Это позволит ООО «ФИРМА «ЮРНИК» получить конкурентное преимущество перед другими компаниями в Беларуси.

Компании «ЮРНИК» предложены мероприятия по совершенствованию системы управления, основываясь на зарубежном опыте (рис. 2).

Мероприятий по улучшению системы управления в компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» с использованием международного опыта.

Улучшение уровня знаний и профессиональных навыков у руководителя компании.

компании

Делегирование власти сотрудникам организации

Решение наиболее важных задач в приоритетном порядке

Внедрение контроля над процессами в организации.

Создание механизма стимулирования сотрудни-ков механизма стимулирования сотрудников

Повышение уровня квалификации персонала компании

Рисунок 2 – Мероприятия по совершенствованию организации управления ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта

Таким образом были выделены основные направления улучшения системы управления компанией ООО "ФИРМА "ЮРНИК" с использованием зарубежного опыта.опыта:

– повышение уровня профессионализма сотрудников компании;

– создание программы по стимулированию сотрудников;

– установление управления над бизнес-процессами в организации;

– важно в первую очередь уделить внимание решению наиболее значимых задач;

– передача сотрудникам компании полномочий;

– развитие знаний и навыков руководителя организации для повышения его профессионального уровня.

На рис. 3 показаны основные области улучшения кадровой политики в компании «ФИРМА "ЮРНИК» с учетом международного опыта.

Основные направления улучшения кадровой политики в компании "ФИРМА ЮРНИК" будут определены на основе международного опыта.

Обучение и развитие сотрудников компании для улучшения их профессиональных навыков

проведение тренингов с целью изменения отношения сотрудников компании к своей работе

продвижение корпоративной культуры внутри компании.

Рисунок 3 – Основные направления совершенствования кадровой политики в ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта

Были выделены основные направления улучшения кадровой политики в организации, основанные на международном опыте.

– организация обучающих сессий с целью изменения взгляда сотрудников компании на свою деятельность;

– обучение персонала компании для улучшения их профессиональных навыков;

– укрепление корпоративной культуры внутри компании.

Рассмотрим каждое из них:

Проведение тренингов по продажам становится актуальным в связи с изменениями внутри компании, которая готовится к выходу на международный рынок.

Предлагаем компании «ЮРНИК» организовать тренинг по теме «Технологии продаж».

Поскольку мир и рынок постоянно изменяются, а также изменяется поведение клиентов компании «ФИРМА «ЮРНИК», настоятельно рекомендуем периодически проводить критический анализ цикла продаж и применяемых технологий продаж, хотя бы один раз в год.

Для успешного прохождения тренинга рекомендуется участие собственнику компании, коммерческому директору, старшему менеджеру по продажам и менеджерам отдела продаж. Общее количество участников - 6 человек.

Предлагаем организацию обучающего семинара в онлайн режиме с использованием платформы Zoom.

Цена участия в однодневном тренинге для группы до 12 человек составляет столько, что требуется привлечь 2 руководителей магазинов и 4 продавцов. 90 тысяч рублей – это цена, которая включает в себя проведение опроса среди участников, предоставление рабочих тетрадей, индивидуальное разработание программы, а также адаптацию кейсов и упражнений под конкретную компанию.

В результате данного тренинга расходы для ООО «ФИРМА «ЮРНИК» составят 90 тыс. рублей.

Ожидается экономический эффект от проведения тренинга «Технологии продаж» для 12 сотрудников компании. Он выразится в росте продаж на 1 %.

Во внимание данный показатель после анализа эффективности применения данного тренинга среди персонала торговых компаний. Из опубликованных данных следует, что выручка от продаж увеличилась на 1-3%. низкий уровень показателя. Поэтому компания может ожидать эффект не менее 1%.

Информация, полученная в ходе исследования опыта крупных зарубежных торговых компаний, представленных на российском рынке, включая Леруа Мерлен Восток/А.DEO и Auchan, а также компании Перекресток, российской сети супермаркетов [30].

Проведем расчет:

Объем выручки компании за 2023 год достиг 628120 тысяч рублей.

Прирост выручки составит 1%: 628120 х 0,01 = 6281,2 тыс. руб.

Планируемая выручка: 628120 + 6281,2 = 634401,2 тыс. руб.

Далее рассмотрим возможности повышения профессионального уровня сотрудников компании, в частности специалистов по оформлению цветов.

Мы предлагаем всем флористам пройти курсы по улучшению своего мастерства за плату (4 человека).

По завершении обучения у флористов компании «ФИРМА «ЮРНИК» будет улучшено их профессиональное мастерство.

– изучат современные подходы в области флористики;

– освоят навык создания уникальных каркасных букетов на заказ для самых требовательных заказчиков;

– мастерски компоновать цветы в букете, соблюдая принципы Золотого сечения.

– изучат способы создания разнообразных форм букетов, учитывая актуальные тенденции.

– увеличат компетенции в области свадебного оформления цветами.

Стоимость курсов 50 тыс. руб./чел.

На обучение сотрудников ООО «ФИРМА «ЮРНИК» запланированы расходы в размере 200 тыс. рублей. В программе обучения примут участие 4 сотрудника. Обучение продлится 2 недели и будет проводиться в индивидуально подобранное время, включая выходные дни сотрудников.

Не предполагается, что проведение этих курсов принесет экономическую выгоду, однако они помогут повысить профессионализм сотрудников, что позволит компании успешно конкурировать на по-прежнему динамичном рынке цветочных фирм.

Также, предлагаем организовать внутри компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» различные мероприятия, нацеленные на укрепление внутрикорпоративных ценностей.

В компании не уделяется должного внимания достигнутым успехам. Наилучшим показателем успешной работы сотрудников является размер заработной платы, который отражается на их карточке.

Инструменты, которые помогут улучшить внутрикорпоративную культуру:

1 Взаимодействие друг с другом.

Существенным аспектом формирования и укрепления корпоративной культуры является взаимодействие между коллегами, которые составляют основу компании.

2 Позитивное подтверждение.

Необходимо постоянно подчеркивать и выделять любые успехи, достижения и победы как компании в целом, так и отдельных сотрудников. Это как красная нить, которая должна присутствовать в обсуждениях и отчетах.

Объединенное информационное поле.

Это относится ко всем аспектам: целям, задачам, стратегиям, выводам и планам. Каждый сотрудник компании (и я подчеркиваю, каждый) должен быть осведомлен о целях компании, своей роли в их достижении и ожидаемых от него результатах.

4 Создание настроения.

Предлагаем способы создания атмосферы. Здесь возможности для вдохновения неисчерпаемы:

– мы начинаем день с совместной разминки в офисе;

– наслаждение сладостями и безалкогольными напитками как способ поднять настроение;

– необходимо обязательно узнавать друг у друга какие у него дела и похваливать друг друга несколько раз в день;

– громко анонсировать и чувствовать гордость за промежуточные достижения в работе или каким-то успехом.

Согласно информации, затраты компании «ФИРМА «ЮРНИК» на радость (в виде сладостей или угощений) составят 1000 рублей в неделю из дохода фирмы. Учитывая, что в году 52 недели, общие расходы на это составят 52 000 рублей.

5 Корпоративные мероприятия.

Для создания особенной атмосферы на корпоративах, посвященных различным праздникам (Новый год, 8 Марта, 23 февраля, День рождения компании), рекомендуется подходить к организации мероприятий творчески и оригинально. Определение цели является важным шагом при планировании любого мероприятия. Целью не должно быть просто "сближение коллектива", так как это невозможно достичь за короткое время. Необходимо определить конкретные задачи и ожидаемые результаты.

«ФИРМА «ЮРНИК» планирует потратить 400 тыс. рублей на проведение 4 корпоративов в год для 39 сотрудников. Эти расходы будут покрыты из прибыли компании, что составляет 100 тыс. рублей на одно мероприятие. Так как с 23 февраля по 8 марта наступает наиболее активный период в сфере цветочного бизнеса, организация мероприятий для укрепления единства коллектива до начала праздничного сезона и анализ результатов работы в этот период будет способствовать укреплению коллектива и развитию корпоративной культуры.

6 Личная ответственность.

В организации «ФИРМА «ЮРНИК» важно четко распределить обязанности между сотрудниками. Каждый работник должен быть осведомлен о своих задачах и о том, что ожидается от него и от его коллег.

Информация о затратах на организацию мероприятий по улучшению кадровой политики в компании «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Расходы на проведение мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе зарубежного опыта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Цена в расчете на 1 сотрудника, руб. | Количество сотрудников, чел | Расходы,  руб. |
| Проведение тренинга «Технологии продаж» для изменения отношения сотрудников компании к работе: | 7500 | 12 | 90000 |
| Повышение квалификации сотрудников компании: |  |  |  |
| - курсы повышения  профессионализма флористов | 50000 | 4 | 200000 |
| Развитие внутрикорпоративной культуры: |  |  |  |
| - расходы на допинг для счастья расходы на допинг для счастья (в виде сладостей и безалкогольных напитков) | - | - | 52000 |
| - расходы на проведение 4-х корпоративов в год | 10000 | 40 | 400000 |
| Итого |  |  | 742000 |

Следовательно, общие издержки на организацию мероприятий по улучшению кадровой политики в организации "«ФИРМА «ЮРНИК» с учетом международного опыта составят 742 тыс. рублей ежегодно. Доля этой суммы в общей прибыли компании за 2023 год составляет лишь 2,8%.

Таблица 12 содержит данные о прогнозируемых результатах и эффективности мероприятий по улучшению управления персоналом в компании «ФИРМА «ЮРНИК» с учетом международного опыта.

Предложенные идеи по улучшению системы управления персоналом в компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта помогут повысить профессиональный уровень сотрудников и способствуют формированию корпоративной идентичности.

В таблице 12 представлены прогнозируемые результаты и оценка эффективности мероприятий по улучшению кадровой политики в компании «ФИРМА «ЮРНИК» с учетом международного опыта.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Ожидаемые результаты | Эффективность |
| Проведение тренингов | изменения отношения сотрудников компании к своей работе | - рост производительности труда;  - улучшение качественного состава сотрудников компании  - повышение уровня знаний и компетенций руководителя компании;  - готовность работы на международный рынке |
| Повышение квалификации сотрудников компании | – освоение новейших методик флористики;  – получение и расширение практики создания авторских каркасных букетов для взыскательных клиентов;  – освоение методики делать различные по форме букеты с учетом современных тенденций;  – расширение навыки свадебной флористики. | - расширение  ассортимента изделий;  - увеличение выручки от продаж;  - улучшение имиджа  компании |
| Развитие внутрикорпоративной культуры | - взаимодействие сотрудников друг с другом;  - позитивное подтверждение  результатов работы;  - создание настроения в фирме;  - проявление личной  ответственности | - сплоченность  коллектива;  - личная ответственность;  - хорошее настроение;  - повышение  работоспособности |

Внедрение предложенных инициатив по улучшению системы управления персоналом в компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК», основанное на международном опыте, приведет к повышению производительности сотрудников, увеличению прибыли и успешному запуску проекта по экспансии компании на международном рынке и открытию зарубежного филиала.

Окончательное завершение проекта запланировано не ранее чем в 2025 году. Предполагаемая прибыль будет определена с учетом проведения специальных мероприятий, основанных на экспертном мнении компании, включая мнение главного бухгалтера и финансового директора.

Проведение тренинга «Технология продаж» приведет к увеличению выручки на 6281 тыс. рублей, что окажет положительное воздействие на экономику.

Расходы, необходимые для осуществления предпринимаемых действий, составляют 742 тыс. рублей.

Давайте проанализируем финансовые выгоды, которые могут быть получены при внедрении предложенных мероприятий. Информация для расчета экономического эффекта от данных мероприятий представлена в таблице 13.

Внедрение мероприятий по улучшению кадровой политики в компании «ФИРМА «ЮРНИК» приведет к увеличению выручки на 6281 тыс. рублей или на 1 процент. При этом затраты составят 742 тыс. рублей, что позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 15,06 процента, а рентабельность вырастет на 0,64 процента.

Экономический результат определяется как разница в доходах от продаж до и после внедрения улучшений в управлении персоналом, и определяется с помощью формулы:

Ээ = П1 – П0,

где Ээ представляет собой экономический выигрыш в размере тысяч рублей.

П1 и П0 представляют собой прибыль от продажи продукции до и после внедрения определенных мероприятий и измеряются в тысячах рублей.

Таблица 13 – Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию организации управления персоналом ООО «ФИРМА «ЮРНИК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | До  мероприятия  2023 г. | После  мероприятия  2025 г. | Изменение | |
| Абсолютное, +/- | Темп роста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 628120 | 634401 | 6281 | 101 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 468495 | 469237 | 742 | 100,16 |
| Затраты на один руб. реализации, коп. | 75 | 74 | -1 | 99,17 |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 159625 | 165164 | 5539 | 103,47 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 29427 | 33858 | 4431 | 115,06 |
| Рентабельность продаж, % | 4,69 | 5,33 | 0,64 | х |

Разница в экономическом эффекте составит 5539 тыс. рублей, если вычесть 165164 тыс. рублей из 159625 тыс. рублей.

При подведении итогов можно отметить, что финансовые показатели при реализации определенного мероприятия необходимо учитывать при принятии решения о его осуществлении. Общий эффект следует оценивать в каждой конкретной ситуации индивидуально, учитывая как внутреннюю, так и внешнюю среду, поскольку любые неучтенные обстоятельства могут серьезно повлиять на конечный результат.

**Заключение**

Из анализа, посвященного улучшению управления кадрами в компании на основе мировой практики, можно выделить следующие результаты:

Объект исследования – ООО «Фирма «ЮРНИК» - это организация, специализирующаяся на продаже оптовых цветов и имеющая два розничных магазина Alex Flower и Студия цветов «Цветариум». В магазинах представлен широкий выбор цветочной продукции, а также возможность добавить к букетам романтические аксессуары, такие как игрушки, открытки, шарики и сладости. Заказ у профессиональных флористов гарантирует качество, быстрое оформление и индивидуальный подход к каждому клиенту по доступной цене.

При анализе деятельности ООО «ФИРМА «ЮРНИК» с использованием системы сбалансированных показателей можно отметить, что компания активно исследует потребности клиентов и уделяет значительное внимание взаимодействию с поставщиками.исследуется соответствие объема продаж товаров доле их потребления розничными магазинами. Если обнаруживается расхождение между продажами и потреблением через канал сбыта, предпринимаются меры для улучшения ситуации. Также изучаются региональные особенности потребления товаров.

Руководство компании проявляет мастерство в управлении финансами, поскольку увеличиваются доходы от основной и прочей деятельности, валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль организации.

Расширение сети торговых точек, открытие дополнительных магазинов и увеличение штата торговых сотрудников приводят к увеличению затрат на заработную плату, страховые взносы, аренду и коммунальные услуги. Это в свою очередь увеличивает коммерческие издержки и снижает прибыльность компании.

В ходе анализа управления в компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК» было выявлено, что существуют проблемы с уровнем квалификации сотрудников.

Большинство работников в компании, занятых в производственной сфере, не обладают профильным образованием. Среди них - грузчики, комплектовщики, водители и даже один продавец. Хотя отсутствие специализированного образования не помешало им успешно выполнять свою работу, это ограничивает их возможности для карьерного роста.

Прием сотрудников на работу не включает в себя никаких форм анкетирования или тестирования. Кандидаты, соответствующие требованиям вакансии, принимаются на испытательный срок длительностью 2 месяца. Это обусловлено не столько сложностью работы или необходимостью обучения, сколько значительными материальными ценностями, связанными с данной должностью.

В процессе проведения исследования были выявлены проблемы в организации управления персоналом в компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК».

– неправильная мотивация;

– неспособность управлять процессами;

– руководитель на грани выгорания;

– руководителю не хватает знаний.

Необходимость разработки и оценки эффективности мероприятий по улучшению управления персоналом ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта обусловлена планами компании открыть оптовый склад по продаже цветов и растений в Беларуси. ООО «ФИРМА «ЮРНИК» стремится выйти на международный рынок, предлагая цветы из разных регионов России и голландские цветы. Такой подход даст компании конкурентное преимущество перед другими фирмами в Беларуси.

В ходе анализа были выделены основные стратегические шаги для улучшения системы управления персоналом в компании ООО «ФИРМА «ЮРНИК», основанные на международных практиках.

– повышение профессионального уровня сотрудников компании.

создание программы стимулирования сотрудников;

– установление управления над бизнес-процессами в организации;

важность выполнения наивысших задач в первую очередь;

передача полномочий сотрудникам организации;

– увеличение уровня знаний и навыков у руководителя организации.

Предложены ключевые направления улучшения кадровой политики компании, опираясь на международный опыт.

– организация обучающих семинаров с целью изменения менталитета персонала по отношению к рабочим обязанностям.

увеличение профессионального уровня работников организации;

укрепление корпоративной культуры внутри компании.

Предполагается, что затраты на внедрение мероприятий по улучшению кадровой политики в компании «ФИРМА «ЮРНИК» с учетом международного опыта будут составлять 742 тыс. рублей ежегодно. Доля этой суммы составляет лишь 2,8% от общей прибыли компании за 2023 год.

Внедрение программы по развитию персонала в компании «ФИРМА «ЮРНИК» приведет к увеличению выручки на 6281 тыс. рублей, что составляет 1% от общей суммы.

Полученные результаты эффективности применения предложенных мероприятий взяты из исследовании опыта крупных иностранных торговых компаний в России, а также крупной успешных российских торговых компаний Магнит (ЗАО «Тандер») и Перекресток.

Предложенные мероприятия по совершенствованию организации управления персоналом ООО «ФИРМА «ЮРНИК» на основе международного опыта позволят повысить квалификацию сотрудников компании и будут способствовать развитию корпоративной культуры, что в свою очередь повысит производительность труда сотрудников, увеличит прибыль компании и позволит руководству реализовать проект по выходу фирмы на международный уровень и организации филиала компании за рубежом.

**Список использованных источников**

1 Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в редакции от 14 марта 2020 года № 1-ФКЗ);

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (в редакции от 24 июля 2023 года № 351-ФЗ);

3 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) 26 января 1996 года № 14-ФЗ (в редакции от 24 июля 2023 года № 339-ФЗ);

4 Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 195-ФЗ (в редакции от 25 декабря 2023 года № 669-ФЗ);

5 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 года № 146-ФЗ (в редакции от 19 декабря 2023 года № 611-ФЗ);

6 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 года № 117-ФЗ (в редакции от 25 декабря 2023 года № 643-ФЗ);

7 Федеральный закон Российской Федерации от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в редакции от 25 февраля 2022 года № 25-ФЗ);

8 Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия. – 2023. – 192 c.

9 Андреев Г.И., Тихомиров В.А. Основы управления предприятием. Модели и методы управления в условиях неопределенности. Книга 2. М,: Финансы и статистика, 2023. – 302 с.

10 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // СПб.: Питер. – 2019. – 132 с.

11 Бажин А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран // А.С. Бажин // Science Time. – 2020. – № 3(15). – С. 53-58.

12 Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. – М.: Академия, 2020. – 320 с.

13 Базуева Е.В. Особенности формирования и использования человеческого капитала в условиях цифровизации экономики // Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. – Орел: ОГУ. – 2021. – С. 469-473.

14 Белоусова А.А. Оптимизация бизнес-процесса по формированию кадрового резерва в диверсифицированной группе компаний машиностроительной отрасли: магистерская диссертация // А.А. Белоусова // УрФУ им. Б.Н. Ельцина, УГИ. – Екатеринбург. – 2022. – 85 с.

15 Бояцис Р. О. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы // Р.О. Бояцис. – М.: ГИППО, 2022. – 352 с.

16 Васильева Е.В. Проблемы управления инновационным развитием предприятия / Е.В. Васильева // Проблемы современной экономики. – 2021. – №3 – С. 363-364.

17 Васильцова Л.И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова – Екатеринбург: УрГУПС. – 2022. – 268 с.

18 Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2021. – 496 с.

19 Володина Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо. – 2021. – 240 с.

20 Герчиков В.И. Управление персоналом: работник-самый эффективный ресурс компании // В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М. – 2020. – 282 с.

21 Дарижапов Б.Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Известия БГУ. – 2021. – № 1. – С. 91.

22 Дейкина А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейкина. – М.: Дашков и Ко, 2022. – 292 с.

23 Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2020. – 319 с

24 Ефремов А.В. Стратегия управления персоналом – важнейшая составляющая стратегического управления организацией // Кадры предприятия. – 2023. – № 9. – С. 15-17.

25 Жумалиева А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А.К. Жумалиева. // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 263-266.

26 Казарян И.Р., Ткачук Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Экономика и юриспруденция. – 2018. – № 7. – С. 52-58.

27 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. // М.: КноРус. – 2022. – 368 c.

28 Клейнер Б. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. – 2020. – № 10. – С. 25-27.

29 Кузнецова И.А., Борченко Ю.А. Совершенствование организации оплаты труда персонала как фактор снижения HR-рисков компании // И.А. Кузнецова, Ю.А. Борченко // Университетская наука. – 2021. – № 1 (5). – С. 101-104.

30 Лисина Е.А. Особенности системы управления персоналом организации (на примере «Леруа Мерлен») // В сборнике: Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2020. Сборник трудов международного научно-технического форума: в 11 томах. Под общей редакцией О.В. Миловзорова. – 2020. – С. 144-147.

31 Пережогина К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. – 2021. – № 4. – С. 408.

32 Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие // В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2022. – 304 с.

33 Пригожин, А.И. Методы развития организаций // А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2023. – 863 с.

34 Райченко А.В. Административный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 416 с.

35 Рябикова Н.Е., Рябиков Р.И., Кащенко Е.Г. Основы менеджмента. I часть // Н.Е. Рябикова, Р.И. Рябиков, Е.Г. Кащенко. – Оренбург: ОГУ, 2021. – 211 с.

36 Савченко А.П., Гроссу И.П. Роль мотивации персонала в управлении интеллектуальным капиталом в АО Тандер «ПАО Магнит» // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2 (46). – С. 441-445.

37 Синявец Т.Д. Развитие теоретических основ оптимизации системы управления персоналом / Т.Д. Синявец // Вестник Омского ун-та. Серия Экономика. – 2023. С. 52-58.

38 Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 280 с.

39 Тесленко И.Б. Понятие, цели, функции стратегии управления персоналом и значение подсистемы управления персоналом в общей системе управления организацией // Молодой ученый. – 2020. – № 30 (320). – С. 127-130.

40 Уманец Ю.В. Система управления эффективностью работы торгового персонала // Ю.В. Уманец // Личные продажи. – 2020. – № 2. – С. 112-125.

41 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-теория, методология, практика: монография // О.Л. Чуланова – М.: НИЦ ИНФРАМ. – 2022. – 292 с.

42 Устинов О.Д. Стратегическое управление предприятием // Символ науки. – 2020. – № 11. – С. 209-211.

43 Черепанова А. А. Стратегия управления персоналом как прогрессивная мера увеличения сбалансированности деятельности компании // Молодой ученый. – 2021. – № 4. – С. 521-524.

44 Черномырдина С.О. Проблемы управления предприятием // С.О. Черномырдина // Экономика и социум. – 2020. – № 6 (19). – С. 739-743.

45 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основная проблема организации и управления предприятием и ее разрешение. – URL: <https://corpsys.ru/articles/organization/main-problem-of-organization-and-its-resolution.aspx> (дата обращения: 17.05.2024).

46 Княжанская Ю.Л. Практические советы и рекомендации, как организовать эффективное управление командой и избежать ошибок большинства руководителей. – URL: <https://pavlovsky-posad.hh.ru/article/28968> (дата обращения: 18.05.2024).

47 Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом. – URL: <https://pavlovsky-posad.hh.ru/article/28968> (дата обращения: 18.05.2024).

48 Официальный сайт Студии цветов «Цветариум». – URL: <https://cvetarium.ru> (дата обращения: 19.05.2024).

49 Официальный сайт цветочного магазина Alex Flower. – URL: <https://alexflower.ru> (дата обращения: 19.05.2024).

50 Important Models of Corporate Governance. – URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/corporate-governance/7-important-models-of-corporate-governance/9935> (дата обращения: 20.05.2024).

51 Corporate Governance Models: Anglo-American, German. – URL: <https://papertyari.com/general-awareness/management/corporate-governance-models/#Social_Control_Model> (дата обращения: 20.05.2024).