

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Развитие маркетинга персонала коммерческой организации
(на материалах АО «ТД Киприно»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Выполнила студентка
группы 2.203мз
Мухортова С.И.

подпись

Научный руководитель
к.э.н., доцент кафедры
Бутакова М.М.

подпись

Председатель ГЭК:
Кривошеина С.В.

подпись

Барнаул 2024

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт МИЭМИС кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Направление подготовки / специальность 38.04.03 Управление персоналом
Группа 2.203Мз

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Студент Мухортова Софья Игоревна

1. Тема работы Развитие маркетинга персонала коммерческой организации (на материалах АО «ТД Киприно»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы 27.11.2024
3. Исходные данные по работе Устав, штатное расписание, коллективный договор, финансовая отчетность, локальные документы
4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (наименование глав) Введение. Глава 1 Теоретические и методологические аспекты развития маркетинга персонала коммерческой организации в современных условиях
Глава 2 Современное состояние и развитие маркетинга персонала в АО «ТД Киприно»
Глава 3 Направления совершенствования маркетинга персонала в АО «ТД Киприно»
Заключение. Список использованных источников. Приложения.
5. Перечень графического материала 26 таблиц, 17 рисунков
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Задание выдал дата	Задание принял дата

7. Дата выдачи задания 09.09.2024 года.

Руководитель выпускной квалификационной работы Бутакова М.М.

Студент Мухортова С.И.

РЕФЕРАТ

Тема: Развитие маркетинга персонала коммерческой организации (на материалах АО «ТД Киприно»)

Цель исследования: разработка мероприятий на основе изучения маркетинга персонала коммерческой организации.

Предметом исследования является комплекс теоретических, научно-методологических и практических положений развития маркетинга персонала коммерческой организации.

Объектом исследования выступает процесс развития маркетинга персонала коммерческой организации в АО «ТД Киприно».

Теоретической основой исследования являются положения работ отечественных и зарубежных исследователей по вопросам развития маркетинга персонала коммерческой организации.

Методологической основой исследования стала совокупность принципов и приемов научного познания, общенаучных и аналитических методов, позволивших решить поставленные задачи. При выполнении работы были использованы общенаучные методы: абстрактно-логический метод, методы анализа, синтеза, индукции и дедукции, наблюдения и системного анализа и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 42 источника, и приложений.

Основным научным результатом исследования является разработка теоретико - методологических положений и практических рекомендаций по развитию маркетинга персонала коммерческой организации.

Работа изложена на 90 страницах, включает 26 таблиц, иллюстрирована 17 рисунками.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методологические аспекты развития маркетинга персонала коммерческой организации в современных условиях.....	9
1.1 Сущность и роль маркетинга персонала коммерческой организации..	9
1.2 Уровни и виды маркетинга персонала современных организаций....	16
1.3 Основные методы и этапы маркетинга персонала коммерческой организации.....	26
2 Современное состояние и развитие маркетинга персонала в АО «ТД Киприно».....	31
2.1 Характеристика деятельности АО «ТД Киприно».....	31
2.2 Особенности системы управления персоналом в АО «ТД Киприно».	54
2.3 Анализ и оценка маркетинга персонала в АО «ТД Киприно».....	63
3 Направления совершенствования маркетинга персонала в АО «ТД Киприно».....	68
3.1 Мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала в АО «ТД Киприно».....	68
3.2 Предложения по разработке программы адаптации персонала в АО «ТД Киприно».....	72
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в АО «ТД Киприно».....	79
Заключение.....	83
Библиографический список.....	86
Приложение.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в сложных экономических условиях коммерческие организации стремятся удержать свое положение на рынке, а также нарастить конкурентные преимущества. Для решения этой задачи руководство коммерческих организаций реализует особый вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности коммерческой организации в персонале с помощью исследований рынка труда и планирования трудовых ресурсов.

В данном случае речь идет о маркетинге персонала, который предусматривает определение потребности коммерческой организации в рабочей силе, как в количественном, так и в качественном соотношении.

Основу концепции маркетинга персонала составляют маркетинговые исследования рынка труда, по результатам которых у коммерческой организации появляется возможность привлекать необходимых сотрудников, тем самым повышая эффективность деятельности коммерческой организации.

Маркетинг персонала используют при осуществлении планирования, так как его результаты формируют устойчивую базу для работы с персоналом. Маркетинг персонала учитывает долгосрочные социальные изменения и последствия технологических сдвигов, позволяя спрогнозировать возможные колебания спроса и предложения на рынке труда с высокой степенью вероятности.

В настоящее время под влиянием возросшей конкуренции на рынке, изменений в мировоззрении потребителей и т.д. традиционная система управления персоналом сменила свое направление на кардинально иные системы и процессы, основанные на использовании информации и знаний в управлении организацией. Такие знания, формирование и развитие нематериальных активов напрямую влияют на процесс формирования и развития интеллектуального капитала в менеджменте, где маркетинг является

важнейшей функцией, но в научной литературе и практике представление о маркетинге у сотрудников организации окончательно не сложилось.

Усиление конкурентной борьбы между субъектами хозяйственной деятельности в борьбе за квалифицированную рабочую силу выводит маркетинг персонала на первый план. Игнорирование конъюнктуры рынка труда может привести к потерям со стороны коммерческой организации. Эффективно выстроить систему взаимоотношений между коммерческой организацией и внешним рынком труда позволяет маркетинг персонала.

Успех применения маркетинговых методов и инструментов в основном формирует нематериальные активы организации, раскрывает трудовой потенциал сотрудников, повышает лояльность и вовлеченность в достижение стратегических целей организации, в конечном итоге обеспечивает рост конкурентоспособности как самой организации, так и карьеры человеческого капитала, а также в долгосрочная перспектива является основой для его устойчивого развития.

Кадровый маркетинг - это не только особая специфическая функция менеджмента, но и источник формирования и развития элементов внутренней среды организации: цели, задачи, люди, процессы, коммуникационные связи, технологии.

Научная новизна. Ключевым научным достижением данного исследования является создание теоретико-методологических основ и практических рекомендаций для совершенствования маркетинга персонала в коммерческих организациях.

Цель исследования: разработка мероприятий на основе изучения маркетинга персонала коммерческой организации.

Задачи исследования:

- 1) изучить сущность и роль маркетинга персонала коммерческой организации;
- 2) рассмотреть современные концепции маркетинга персонала как инструмент развития коммерческой организации;

- 3) раскрыть основные направления маркетинга персонала коммерческой организации;
- 4) показать особенности системы управления персоналом в АО «ТД Киприно»;
- 5) провести анализ и оценку маркетинга персонала в АО «ТД Киприно»;
- 6) предложить мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала в АО «ТД Киприно»;
- 7) разработать программу адаптации персонала в АО «ТД Киприно»;
- 8) провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в АО «ТД Киприно».

Предметом исследования является комплекс теоретических и практических положений развития маркетинга персонала коммерческой организации.

Объектом исследования выступает процесс развития маркетинга персонала коммерческой организации в АО «ТД Киприно».

Методологической основой исследования послужил комплекс принципов, приемы научного познания, общенаучные и аналитические методы. Это позволило решить поставленную задачу при выполнении своей работы использовались общепринятые научные методы: абстрактно-логические методы, методы анализа, интеграция, индукция и дедукция, наблюдение и системный анализ; а также другие методы исследования: наблюдение и системный анализ (для систематизации технологий продвижения маркетинговых услуг, системы управления персоналом), экономико-математический и статистический, формирование подхода к развитию маркетинга по мере его использования, для формирования благоприятного имиджа коммерческой организации). Графическое представление обработки данных и научных результатов, исследование выполнено с использованием программного обеспечения Microsoft.

Теоретической основой исследования являются положения работ отечественных и зарубежных исследователей по вопросам развития маркетинга

персонала коммерческой организации.

В качестве информационной базы для исследования были использованы научные работы ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области маркетинга персонала, а также интернет-ресурсы научно-исследовательских организаций.

С теоретической точки зрения материалы исследования расширяют проблемное поле теории управления персоналом. Основные теоретические результаты могут составить основу для дальнейшего изучения темы современных технологий развития маркетинга персонала коммерческой организации. Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы в деятельности коммерческих организаций с целью совершенствования маркетинга персонала.

Положения, выносимые на защиту:

1. Проведенный теоретический обзор развития маркетинга персонала коммерческой организации с позиций различных методологических подходов позволил дать комплексную, всестороннюю оценку и раскрыть сущность маркетинга персонала.

2. На основе проведенного исследования маркетологов организации пищевой промышленности предложены меры по улучшению. Ввести штатную единицу в виде специалиста по маркетингу, развить конкуренцию на предприятии, повысить привлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных сотрудников.

3. В ходе исследования разработана программа адаптации персонала организации пищевой промышленности. Данная программа будет включать в себя пять основных этапов. Реализация мероприятий программы планируется без привлечения дополнительных финансовых средств.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, из девяти параграфов, заключения, библиографического списка, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Сущность и роль маркетинга персонала коммерческой организации

Маркетинг персонала возник в результате появления самого термина «маркетинг». Историческое развитие маркетинга показывает, что его первоначальная форма была связана с процессами сбыта. Начиная с 60-х годов XX века, это понятие стало применяться и в других аспектах деятельности организаций. «С конца 1960-х годов маркетинг был включен в учебный курс «Экономика предприятия» как основа и ключевое направление в соответствующей области экономической теории. Традиционно сфокусированный на товарах и услугах, маркетинг в 1970-х годах стал объектом изучения специалистов по управлению персоналом» [12]. Применение маркетинговых методов привело к появлению нового направления - маркетинга на рынке труда.

Как пишет В.О. Конкин, «маркетинг персонала – эта область управленческой деятельности, отвечающая за формирование предоставления трудовых ресурсов в организацию и создание резерва таких ресурсов» [12].

По мнению М.В. Бугаевой, «маркетинг персонала направлен на определение потребности в персонале, выборе источников формирования трудовых ресурсов и создание работоспособного коллектива» [4].

Предлагаем выделить два основных толкования понятия маркетинг персонала:

- В широком смысле маркетинг персонала будет определяться как «философия и стратегия управления персоналом. Сотрудники (существующие и потенциальные) рассматриваются как внешние или внутренние клиенты коммерческой организации» [4].

- В узком смысле маркетинг персонала предлагаем раскрывать в виде особой функции HR-службы, которая предполагает выявление и удовлетворение потребности коммерческой организации в сотрудниках разного уровня.

В HR-маркетинге широко используются достижения психологии, социологии, теории менеджмента, продаж и маркетинга. Человек с его потребностями становится главным объектом, который является главной ценностью коммерческой организации, в которой он работает.

К сожалению, «анализ профессиональной литературы показывает, что отечественные и зарубежные источники пока не выработали единого подхода к сути маркетинга персонала» [27]. Наиболее четким и всеобъемлющим, автор считает определение, данное М.Ю. Петренко, который утверждает следующее: «маркетинг персонала представляет собой специфический вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале» [27]. По нашему мнению, наиболее точно это определение отражает потребности компании и является наиболее полным с теоретической и концептуальной точек зрения. Необходимый результат анализа указанного подхода к пониманию сущности кадрового маркетинга позволяет выделить его ключевые элементы (см. рис. 1.1.).



Рисунок 1.1 - Основные элементы маркетинга персонала [20]

«Маркетинговые отношения с персоналом требуют от руководителей

коммерческих организаций грамотного подхода к их выстраиванию. Людям нравится, когда их каким-то образом выделяют из общей массы. Для этого как нельзя лучше подходят маркетинговые инструменты персонала» [20]. Приведенная на рисунке 1.2 модель включает основные «блоки» (или элементы) маркетинга персонала.



Рисунок 1.2 - Основные элементы маркетинга персонала [20]

По мнению М.Ю. Петренко, «в сложных экономических условиях российские коммерческие организации стремятся удержать свое положение на рынке, а также нарастить конкурентные преимущества. Для решения этой задачи руководство коммерческой организации реализует особый вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности коммерческой организации в персонале с помощью исследований рынка труда и планирования трудовых ресурсов» [27].

В данном случае речь идет о маркетинге персонала, который предусматривает определение потребности коммерческой организации в рабочей силе, как в количественном, так и в качественном соотношении.

Как пишет Ю.А. Полищук, «основу концепции маркетинга персонала составляют маркетинговые исследования рынка труда, по результатам которых у коммерческой организации появляется возможность привлекать необходимых

сотрудников, тем самым повышая эффективность деятельности коммерческой организации. Маркетинг персонала используют при осуществлении планирования, так как его результаты формируют устойчивую базу для работы с персоналом. Маркетинг персонала учитывает долгосрочные социальные изменения и последствия технологических сдвигов, позволяя спрогнозировать возможные колебания спроса и предложения на рынке труда с высокой степенью вероятности» [29]. Рассмотрим «структуру системы маркетинга персонала коммерческой организации, которая разработана Н.С. Руденко и представлена на рисунке 1.3» [31].



Рисунок 1.3 - Структура системы маркетинга персонала

«Вход в систему – это актуальная информация о состоянии рынка труда. Выход из системы - это информация о методологии, методах и формах управления маркетингом персонала» [29]. Деятельность любой коммерческой организации зависит от состояния рынка труда. Информацию о конъюнктуре рынка труда следует рассматривать как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения стратегических целей

коммерческой организации.

Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы. Как считает С.В. Карпова, «основной целью кадрового маркетинга является обеспечение ситуации на рынке труда, максимальное и эффективное удовлетворение организационных потребностей в кадрах и достижение поставленных стратегических целей» [10]. Рассмотрим основные цели маркетинга персонала, предложенные Ю.И. Опрышко [26] и представленные на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Цели маркетинга персонала

При рассмотрении социальных целей, предлагаем исходить из того, что маркетинг персонала выступает как определенная философия и стратегия управления трудовыми ресурсами. При рассмотрении экономических целей, исходим из того, что маркетинг персонала выступает как особая функция

кадрового менеджмента, направленная на выявление потребности компании в трудовых ресурсах. Рассмотрим основные задачи маркетинга персонала, представленные на рисунке 1.5.

По мнению М.Ю. Петренко, «в сложных экономических условиях российские коммерческие организации стремятся удержать свое положение на рынке, а также нарастить конкурентные преимущества. Для решения этой задачи руководство коммерческой организации реализует особый вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности коммерческой организации в персонале с помощью исследований рынка труда и планирования трудовых ресурсов» [27].

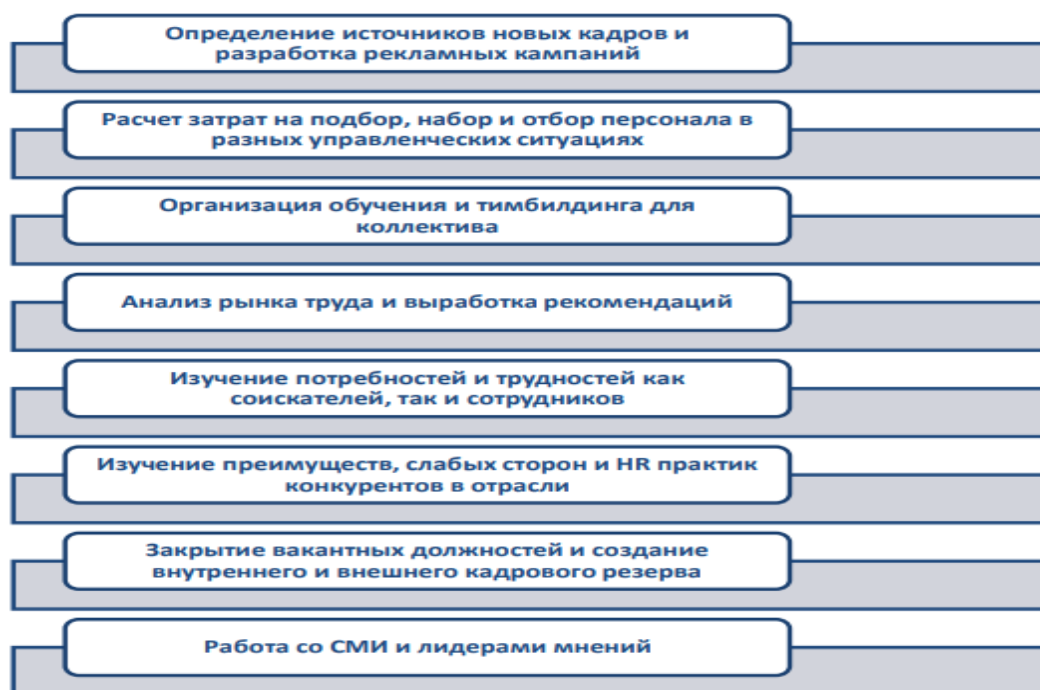


Рисунок 1.5 – Задачи маркетинга персонала

«В современных реалиях одной из ключевых задач коммерческой организации является позиционирование себя на рынке труда как привлекательного работодателя» [16]. Усиление конкурентной борьбы между субъектами хозяйственной деятельности в борьбе за квалифицированную рабочую силу выводит маркетинг персонала на первый план. Игнорирование конъюнктуры рынка труда может привести к потерям со стороны коммерческой организации. Эффективно выстроить систему взаимоотношений

между коммерческой организацией и внешним рынком труда позволяет маркетинг персонала.

Как считает С.В. Карпова, «основной целью кадрового маркетинга является обеспечение ситуации на рынке труда, максимальное и эффективное удовлетворение организационных потребностей в кадрах и достижение поставленных стратегических целей» [10].

«К факторам, определяющим содержание маркетинга персонала в коммерческой организации, по мнению А.А. Тахумовой, можно отнести следующие, представленные на рисунке 1.6» [34].

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала
• Ситуация на рынке труда – общеэкономические, демографические процессы, уровень безработицы • Развитие технологии – изменение характера и содержания труда, предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам • Особенности социальных потребностей – структура мотивационного ядра сотрудников, определяемую характером складывающихся общественных, производственных отношений • Развитие законодательства – вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п. • Кадровая политика организаций-конкурентов – изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения
Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала
• Цели организации – четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала • Финансовые ресурсы – оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных вариантов в области планирования потребности в персонале, подготовки и переподготовки кадров и т.п. • Кадровый потенциал организации – оценка возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга • Источники покрытия кадровой потребности – выбор тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Рисунок 1.6 - Факторы, определяющие содержание маркетинга персонала [34]

Роль и значение маркетинга персонала для коммерческой организации можно подчеркнуть следующими ключевыми моментами (рис. 1.7).

1. Большинство людей работает и/или нанимает персонал, поэтому маркетинг позволил бы им стать более информированными, избирательными и результативными в трудовых отношениях
2. Маркетинг способствует улучшению регулирования процессов формирования и распределения трудовых ресурсов через сбор и анализ информации, изучение конъюнктуры рынка труда, получение данных о возможных объемах и структуре необходимых профессий и специальностей, стимулирование распределения трудовых ресурсов, проведение соответствующей рекламы
3. Маркетинг может значительно повлиять на воззрения людей и их образ жизни, так как сейчас повышаются требования работодателей к нанимаемому работнику, а у работников формируются свои соответствующие требования к рабочему месту (заработная плата, хорошие условия труда, устраивающий распорядок рабочего дня, перспективность профессии, корпоративная культура и т.п.)
4. Маркетинг персонала может содействовать улучшению качества жизни, так как все три перечисленные выше моменты в совокупности создают работнику, организации и обществу условия для эффективного использования рабочей силы, а следовательно, для удовлетворения потребности всех субъектов трудовых отношений

Рисунок 1.7 - Факторы, определяющие важность маркетинга персонала [34]

Как пишет Ю.А. Полищук, «основу концепции маркетинга персонала составляют маркетинговые исследования рынка труда, по результатам которых у коммерческой организации появляется возможность привлекать необходимых сотрудников, тем самым повышая эффективность деятельности коммерческой организации. Маркетинг персонала используют при осуществлении планирования, так как его результаты формируют устойчивую базу для работы с персоналом. Маркетинг персонала учитывает долгосрочные социальные изменения и последствия технологических сдвигов, позволяя спрогнозировать возможные колебания спроса и предложения на рынке труда с высокой степенью вероятности» [29].

Таким образом, введение термина кадровый маркетинг позволяет по-новому оценить традиционные методы управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях в условиях современности. Нередко сущность маркетинга понимается поверхностно, в результате в организации либо ничего не меняется, либо не происходит никаких положительных изменений. Если сотрудники службы управления персоналом имеют искаженное представление о роли и функциях маркетинга в развитии кадрового потенциала, они воспринимают эту идею руководства без энтузиазма, и либо затрудняют работу дополнительной нагрузкой, либо не понимают важности сбора и аккумулирования актуальной информации. Кадровый маркетинг - это вид управленческой деятельности, направленный на выявление и удовлетворение потребностей в человеческих ресурсах.

1.2 Уровни и виды маркетинга персонала современных организаций

Ю.А. Полищук пишет о том, что «кадровый маркетинг, являющийся основой активной кадровой политики, имеет два уровня формирования: стратегический и оперативный, каждый из которых соответствует конкретной задаче» [29].

Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы.

На рисунке 1.8 показана конфигурация стратегических и оперативных задач кадрового маркетинга. «Маркетинг персонала формируется на двух уровнях - стратегическом и операционном, каждый из которых предназначен для решения конкретных задач и проблем. Кроме того, каждый уровень решает свои собственные проблемы, стратегические уровни выявляют и исследуют потребности, а операционные уровни предпринимают действия» [29].



Рисунок 1.8 – Целевые задачи маркетинга персоналом на стратегическом и оперативном уровнях

Содержание целевых задач, проблем маркетинга персонала стратегического и оперативного уровня рассмотрим ниже в таблице 1.2. Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение

определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы.

Деятельность любой коммерческой организации зависит от состояния рынка труда. Информацию о конъюнктуре рынка труда следует рассматривать как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения стратегических целей коммерческой организации.

Таблица 1.2 - Уровни маркетинга персонала

Уровни маркетинга персонала	Характеристика уровней маркетинга персонала	Задачи и проблемы, решаемые на уровне
Стратегический	Этот уровень маркетинга демонстрирует собой систематический и постоянный анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, которые предназначены для конкретных групп потребителей. Они обладают особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество	Определение потребности в персонале, исследование рынка труда и формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп, определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых предприятием
Оперативный	Оперативный план маркетинга является годовым и является более детализированным, чем стратегический. При оперативном планировании распределяют ресурсы, вносят текущие корректировки, планируют конкретные мероприятия	Реализация в жизни специфических планов и мероприятий, необходимых для сформированных целевых групп.

Деятельность любой коммерческой организации зависит от состояния рынка труда. Информацию о конъюнктуре рынка труда следует рассматривать как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения

стратегических целей коммерческой организации.

Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы.

Существует два основных направления современного HR-маркетинга:

«- Внешний маркетинг, который осуществляется на рынке труда, позволяет работодателю формировать положительный имидж компании среди потенциальных сотрудников и привлекать квалифицированные кадры.

- Внутренний маркетинг, нацеленный на действующих сотрудников, направлен на повышение их мотивации, удовлетворенности работой, поддержание лояльности к компании и личной заинтересованности в увеличении потребительской ценности» [7].

Как пишет Е.Д. Лукьянова, «задача внешнего маркетинга – сформировать начальный элемент процесса отбора кандидатов (воронку). В связи с этим структура воронки дополняется следующими этапами: информированность; изучение; вовлечение; формирование интереса».

Главная цель на этих этапах заключается в том, чтобы ознакомить потенциальных кандидатов с организацией и её корпоративной философией. Уже на этапе первичного собеседования специалистам по персоналу рекомендуется встретиться с подходящими кандидатами, которые проявят интерес и обеспечат более высокий коэффициент конверсии.

Даже если бренд не пользуется широкой известностью, правильное позиционирование позволяет создать круг кандидатов, лояльных к организации.

По мнению Е.Д. Лукьяновой, «внутренний маркетинг, который рассматривается как система взаимоотношений с персоналом организации,

ориентированная на повышение качества предоставляемых услуг, должен решать следующие задачи: сбор информации о работе сотрудников, в частности об их взаимоотношениях с клиентами, четкое определение потребностей внутренних клиентов, осознание и принятие персоналом идей, ориентированных на клиента, обучение персонала управлению ситуацией при взаимодействии с клиентом, создание организационной культуры, способствующей ориентации на клиента, союзы между персоналом управления и функции маркетинга, оптимизации синергетического потенциала мотивированных сотрудников» [17].

«Указанные задачи решаются с применением методов внешнего маркетинга, включая внутреннее обучение, внутреннюю коммуникацию, PR-политику, маркетинговые исследования и сегментацию» [25].

Как пишет О.И. Омарова, «внутренний маркетинг как ориентированная на рынок внутренняя философия компании. В рамках такого подхода к сути внутреннего маркетинга в экономической литературе выделяются два направления целенаправленной деятельности предприятия:

- Клиентоориентированность, т.е. максимальное удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов,
- Ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники компании собирают и используют эту информацию для изучения конкурентов и выявления их сильных и слабых сторон, а также для лучшего удовлетворения потребностей клиентов» [25].

Деятельность любой коммерческой организации зависит от состояния рынка труда. Информацию о конъюнктуре рынка труда следует рассматривать как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения стратегических целей коммерческой организации.

Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления

Как полагает М.А. Шостак, «работники образуют «первый» рынок компании, и их следует обслуживать также качественно, как и клиентов. В соответствии с моделью Л. Берри, отношение к персоналу компании, как клиентам, изменит отношение работников к своей работе и организации в целом. Работники станут ориентированными, что приведет к улучшению качества обслуживания внешних клиентов и, как следствие, к получению конкурентного преимущества и успеху компании» [40].



21

как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения стратегических целей коммерческой организации.

П. Ахмед и М. Рафик разработали новую модель внутрифирменного маркетинга, основанную на концепциях Берри и Гренрооса. Как отмечает Л.А. Козерод, «эта модель, предложенная П. Ахмедом и М. Рафиком, называется «стратегический внутрифирменный маркетинг» и также известна как «многоуровневая модель (мета-модель) внутреннего маркетинга». П. Ахмед и М. Рафик утверждают, что обе модели, как Берри, так и Гренрооса являются неполными, т.к. не предлагают механизмы мотивации работников, кроме маркетингового подхода к взаимоотношениям с работником, а также не объясняют связь между удовлетворенностью клиентов и ростом прибыли организации» [11].

Удовлетворенность клиентов, в свою очередь, приводит к увеличению прибыли за счет повышения лояльности клиентов. Удовлетворенность сотрудников в данной модели зависит от их обучения, мотивирующего руководства и увеличения их ответственности. По мнению Г.Т. Лесбаевой, «удовлетворенность работников не является залогом успешной деятельности работников, а считается одним из факторов, наряду с мотивацией, клиент ориентированностью и склонности к продажам, который ведет к увеличению качества обслуживания клиентов» [14]. В центре модели лежит стратегия качества организации, которая должна быть основана на стратегии и миссии компании, хотя эти два элемента в модели не анализируются.

Деятельность любой коммерческой организации зависит от состояния рынка труда. Информацию о конъюнктуре рынка труда следует рассматривать как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который

позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения стратегических целей коммерческой организации.

Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы.

Таблица 1.3 - Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в управлении человеческими ресурсами: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области человеческих ресурсов (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке человеческих ресурсов
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов управления человеческими ресурсами следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения,

При реализации внутреннего маркетинга в компании важно учитывать уникальные функции организации как концепцию управления с межфункциональными особенностями. Г.Т. Лесбасвой «рекомендован главный стратегический курс – высокий уровень образования, квалификации и этики

сотрудников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний, непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения, использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры» [15].

Необходимую информацию для определения стратегии маркетинговой деятельности, создания маркетингового плана для сотрудников и организации мероприятий по его выполнению дает изучение внешних и внутренних факторов. Данный анализ является фундаментом для реализации маркетинговых инициатив. Основные внутренние факторы представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для "производственного" маркетинга и маркетинга управления персоналом. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области человеческих ресурсов
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в человеческих ресурсах, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т. п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана управления персоналом
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

Всестороннее и точное описание всех этих факторов определяет уровень и детализацию реализации направлений маркетинга в компании.

Итак, как и в любом другом маркетинге, в HR-маркетинге есть два уровня. Это стратегический компонент и набор оперативных действий. Маркетинг оперативного персонала включает в себя конкретные действия, направленные на реализацию плана, сбор данных и взаимодействие между

работниками и руководством. Стратегия включает в себя этапы процесса, такие как выявление потребности в рабочей силе, исследование рынка труда и запросов соискателей, сегментация сотрудников и создание плана для достижения поставленных целей.

В зависимости от области деятельности, маркетинг персонала делится на внешний и внутренний. Внешний маркетинг сотрудников проводится на рынке труда вне компании. Основная задача HR-маркетинга заключается в формировании внешнего имиджа организации. Внутренний маркетинг персонала заключается в формировании с учетом важных элементов привлекательности коммерческой организации как рабочего места, которые применяются к сотрудникам данной коммерческой организации и описаны в этом разделе. В классическом маркетинге концептуальные элементы представлены в виде таких категорий, как продукты и услуги, продающиеся на рынке, тогда в маркетинге персонала аналогичные категории – персонал и рабочие места. Различные интерпретации данного понятия отражают сущность маркетинга персонала с точки зрения рыночных отношений. К числу очевидных преимуществ маркетинга персонала можно отнести следующие: развитие эффективных коммуникаций в коллективе путем проведения мероприятий по поводу важных событий, празднования знаменательных дат, разработки планов и оценки результатов деятельности команд; привлечение большего числа соискателей на рабочие места в организацию, демонстрирующую надежный бренд работодателя и предоставляющую информацию о прогрессе в их деятельности на пути к достижению целей; поступление в организацию работников, разделяющих ценности и миссию компании, что обеспечивает формирование общих ценностей и улучшает психологический климат внутри коллектива, создает комфортную среду; вовлеченность сотрудников в деятельность организации, способствующая повышению лояльности и доверия к ее руководству; определение проблем, связанных со снижением эффективности труда персонала. Данный вид маркетинга создает стратегические ориентиры, способствует плановости

кадровой работы организации, обеспечивает создание конкурентоспособного кадрового потенциала организации при изменении ее внутренней и внешней среды. Также дает возможность достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Далее, мы рассмотрим методы и этапы маркетинга персонала коммерческой организации.

1.3 Основные методы и этапы маркетинга персонала коммерческой организации

Деятельность любой коммерческой организации зависит от состояния рынка труда. Информацию о конъюнктуре рынка труда следует рассматривать как ресурс коммерческой организации, который позволяет снизить вероятность неверных решений в процессе управления персоналом. На сегодняшний день у специалистов имеется значительный опыт управления персоналом, который позволяет эффективно использовать рабочую силу для достижения стратегических целей коммерческой организации.

Маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы.

«К методам управления маркетингом персонала относятся:

1. Экономическое стимулирование, основанное на таких формах, как материальное и/или поощрительное вознаграждение за поведение сотрудников компании на работе. Это могут быть как премии, так и надбавки, плюс дополнительные отпуска, услуги, оплачиваемые компанией, и т.д.

2. Социально-психологическое воздействие, включающее формирование публичных и негласных правил в сообществе сотрудников, поощряющих или

запрещающих определенные действия. Все это и есть то, что называется корпоративной культурой идеологией, атрибутикой, содержанием и традициями.

3. Организационные и административные механизмы, включая существующие бизнес-процессы, распределение полномочий, стиль подчинения, разделение между контролем и его функциями, права сотрудников и т.д.» [14].

Организация маркетинга персонала на предприятии является значимым аспектом управления человеческими ресурсами. HR-служба определяет потребности в кадрах, квалификационные требования и другие характеристики сотрудников, которые являются основными условиями для успешного внедрения маркетинга персонала. Следует отметить, что это служит подготовительным этапом для планирования и реализации соответствующих мероприятий. Исходя из этих данных, процесс работы в сфере маркетинга персонала осуществляется поэтапно, что иллюстрируется в таблице 1.5.

Как пишет В.О. Конкин, «использование инструментов маркетинга персонала приносит положительные результаты при тщательной проработке руководством организации следующих ключевых направлений:

- регулярный анализ и сбор данных, а также планирование на основе полученной информации;
- исследование и выявление новых источников кадровых ресурсов;
- взаимодействие со средствами массовой информации;
- установление долгосрочных договорных отношений;
- создание комфортных условий труда для сотрудников;
- поддержка и содействие в стремлении сотрудников к повышению своей профессиональной квалификации;
- проявление заботы о сотрудниках в рамках возможностей компании» [14].

Таблица 1.5 – Этапы маркетинга персонала коммерческой организации

Этапы	Характеристика
1. Анализ внешних и внутренних факторов.	Он предполагает исследование и изучение вопросов ситуации на рынке труда, наличие работников требуемой квалификации, где они находятся, какие требования они предъявляют к будущему работодателю, соответствие организации данным запросам и т.д.
2. Формирование портрета идеального сотрудника в разрезе иерархических уровней организации и функциональных подразделений.	Фактически, это описание характеристик эталонного работника, к которому следует стремиться при поиске, найме и развитии уже работающего в компании персонала.
3. Целеполагание.	На данном шаге необходимо стратегически осмыслить проделанный анализ и сформулировать цели и задачи маркетинга персонала.
4. Формирование плана мероприятий маркетинга персонала по всем четырем направлениям маркетинг-микса, определение главных тем для коммуникации.	Планирование осуществляется на период, который принят в качестве стандарта в организации. Как правило, он составляет год.
5. Бюджетирование.	Реализация плана требует инвестиций, поэтому календарь активностей в области маркетинга персонала подкрепляется бюджетом, который необходим для достижения поставленных целей.
6. Реализация плана маркетинга персонала.	После того, как составлены все планы и бюджеты, согласованы и утверждены, начинается наиболее продолжительная стадия воплощения на практике задуманного.
7. Оценка эффективности плана маркетинга персонала.	Одной реализации плана недостаточно. По его завершении, а в некоторых случаях и в промежуточных точках, полезно проводить диагностику соответствия реального положения дел с целевыми показателями. Всесторонняя оценка полученных достижений даст понимание, что удалось, а что, к сожалению, было упущено. Эта информация станет главным обеспечением для планирования маркетинга персонала на следующий временной период.

П.В. Пуляева отмечает, что «HR-бренд подразумевает, что у компании есть имидж надежного работодателя, который заботится о своих сотрудниках. Работодатель стремится продемонстрировать как своим работникам, так и обществу, потенциальным источникам будущих кадров, уникальность и привлекательность своей организации как места работы. Ценности, заявленные работодателем, а также его отношение к сотрудникам должны вызывать доверие и положительный отклик у персонала» [30].

С другой стороны, по мнению П.В. Пуляевой, «организация становится более требовательна к будущим работникам, которые смогут поддержать благоприятный имидж, будут лояльны к ней. Для этого необходимо определиться с ключевыми характеристиками, которыми должны обладать

потенциальные кандидаты на вакансию, а также разработать EVP - ценностное предложение работодателя» [30].

На современном этапе развития рыночных отношений любое предприятие стремится к использованию всех возможностей для достижения превосходства над конкурентами. Мировая практика показывает, что одним из действенных способов его обеспечения является формирование определенного имиджа – узнаваемого, интересного, привлекательного, выгодно отличающегося от других.

Исследователь А.В. Пеша, под HR-маркетингом понимает «стратегию привлечения, удержания и управления талантами с помощью методов и инструментов, заимствованных из маркетинга. В последние годы значимость HR-маркетинга значительно возросла. В современном мире конкуренция на рынке труда достигла высоких уровней, и компаниям становится все сложнее привлекать и удерживать талантливых специалистов» [28].

Таблица 1.6 - Элементы цифровых технологий в HR-маркетинге

Цифровая технология	Описание
Email-маркетинг	Используется для рассылки информации о вакансиях, событиях компании, обновлениях и других важных сообщениях для кандидатов.
HR-видеомаркетинг	Предполагает использование видео-контента для продвижения бренда работодателя, включая видео о компании, ее культуре, интервью с сотрудниками и истории успеха и т.д.
Event-маркетинг	Охватывает проведение мероприятий, таких как вебинары, семинары, конференции и HR-тренинги, направленных на привлечение, вовлечение и удержание талантливых сотрудников через обмен знаниями, опытом и сетевые связи.
Работа с отзывами	Включает сбор и анализ онлайн отзывов от сотрудников о компании, а также предоставление обратной связи по ним, что позволяет компаниям улучшать свою репутацию как работодателя.

Как пишет С.Г. Апенько, «можно сделать следующие выводы: организация, формирующая и внедряющая HR-маркетинг, имеет множество преимуществ: повышение производительности труда, снижение текучести кадров, эффективная мотивация сотрудников, высокая лояльность; хорошо организованный маркетинг персонала в целом повышает конкурентоспособность организации и ее продуктов, формируя стратегическую конкурентоспособность организации; в маркетинге персонала заинтересованы

только социально-ориентированные организации с хорошим уровнем организационной культуры, которые ставят перед собой задачу долгосрочной работы на рынке» [2].

Итак, современным российским организациям необходимо переосмыслить свои подходы к работе с персоналом и организации труда, чтобы воспринимать себя через призму маркетинга персонала. В практическом применении маркетинг персонала дает возможность организации организовать мониторинг и сбор данных о состоянии кадрового потенциала, оценить силу влияния на него факторов деловой среды, использовать результаты маркетинговых исследований для повышения эффективности персонала. Маркетинг персонала способствует рекрутингу конкурентоспособного кадрового потенциала с учетом трансформаций внешней и внутренней среды организации и обеспечивает ей достижение долгосрочных целей. Далее, следует рассмотреть современное состояние и развитие маркетинга персонала на примере конкретной коммерческой организации.

2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В АО «ТД КИПРИНО»

2.1 Характеристика деятельности АО «ТД Киприно»

Компания «Киприно» берет свое начало в одноименном селе Алтайского края, где 11 июня 1997 года был приобретен Кипринский маслосырзавод – первый завод компании. Название этого села и было позаимствовано для торговой марки. Генеральным директором Группы компаний «Киприно» является Денис Анатольевич Зюзин.

За период становления компании к ней присоединились еще четыре завода, каждый из которых был реконструирован и оснащен новейшими производственными линиями.

Группа компаний «Киприно» успешно функционирует на рынке более 20 лет и занимает ведущие позиции в производстве сыров и сливочного масла в России. Продукция под брендом «Киприно» пользуется популярностью среди потребителей по всей стране. Шесть заводов компании находятся в Алтайском крае, который является экологически чистым регионом России.

«Сегодня группа компаний объединяет шесть маслосырзаводов: Кипринский маслосырзавод, Третьяковский маслосырзавод, Юдихинский маслосырзавод, Троицкий маслосыродел, Романовский маслосыродел, Кипринский молочный завод в городе Барнауле» [42].

Итак, организация является одним из ведущих производителей сыров и сливочного масла в России. Компания с уважением сохраняет традиции и искусство сыроделов, а производство ее продукции осуществляется с использованием современного оборудования и по европейским технологиям.

Миссия Группы компаний «Киприно» заключается в формировании в России культуры потребления сыров и повышении качества своей продукции до стандартов Европы.

Ценности и цели Группы компаний «Киприно» представлены в приложении 1.

Центральный офис компании расположен в городе Барнауле.

Акционерное общество «Торговый дом «Киприно» (далее по тексту – АО «ТД «Киприно») зарегистрировано 7 мая 2021 года.

Юридический адрес: 656002, Алтайский край, г. Барнаул, ул. Хлебозаводская, д. 10.

Основные виды деятельности АО «ТД «Киприно»: торговля оптовая молочными продуктами (46.33.1), деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (46.17), торговля оптовая пищевыми маслами и жирами (46.33.3).

АО «ТД «Киприно» является самым молодым предприятием Группы компаний «Киприно». Компания обладает самостоятельным балансом, собственным штампом, зарегистрированным товарным знаком и другими средствами визуальной идентификации.

Управление Группы компаний «Киприно» происходит по вертикальным связям организационной структуры (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Схема управления Группы компаний «Киприно»

АО «ТД «Киприно» - это компания с линейно-функциональной структурой управления. На рисунке 2.2 представлена организационная структура управления АО «ТД «Киприно».

Генеральный директор руководит деятельностью АО «ТД «Киприно» в

соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, принимает решения и несет полную ответственность за их последствия.

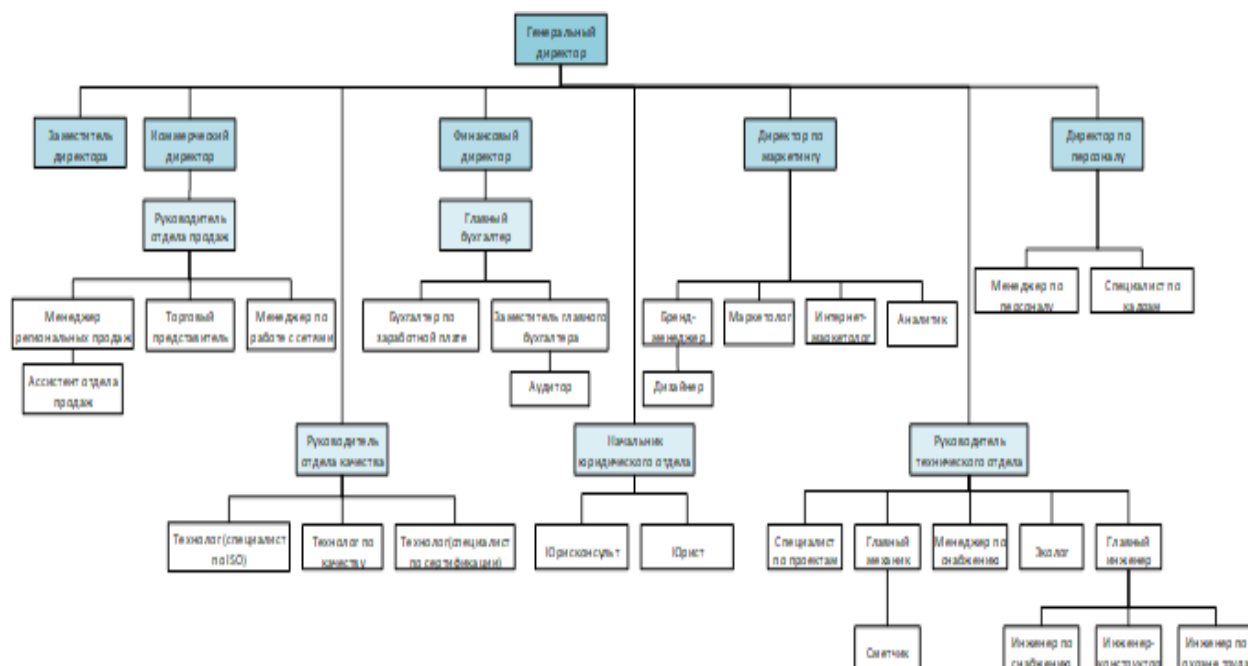


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления АО «ТД «Киприно»

В рамках нашего исследования имеет важность более подробное изучение отдела маркетинга и отдела по персоналу.

Отдел маркетинга выполняет следующие функции:

- проведение анализа рынка;
- выявление целевой аудитории и потребностей клиентов;
- определение каналов продвижения;
- разработка маркетинговой стратегии предприятия;
- проведение мероприятий по продвижению товара и анализ результатов;
- разработка внешнего вида продукции (упаковка, логотип).

Отделом маркетинга руководит директор по маркетингу, в подчинение которого входят: интернет-маркетолог, трейд-маркетолог, аналитик, бренд-менеджер, дизайнер.

Рассмотрим обязанности каждого из этих специалистов.

1. Директор по маркетингу

Организует регулярные встречи с командой для обсуждения стратегии, приоритетов и задач; дает указания и устанавливает цели для каждого члена команды. Также обеспечивает согласованность между всеми специалистами, распределяет ресурсы и следит за выполнением задач в срок. Отвечает за отчеты о прогрессе и результатах отдела маркетинга. В его обязанности также входит:

- разработка и реализация маркетинговой стратегии. Определяет долгосрочные цели и стратегические направления маркетинга.

- координация команды: управляет работой отдела маркетинга, распределяет задачи и следит за их выполнением.

- анализ рынка и конкурентов: оценивает рыночные тенденции и конкуренцию для принятия стратегических решений.

- бюджетирование и отчетность: определяет маркетинговый бюджет и контролирует его использование, отчитывается перед руководством о проделываемых результатах.

2. Бренд-менеджер

Тесно сотрудничает с дизайнером для создания визуальных материалов, поддерживает имидж бренда. Совместно с маркетологом и интернет-маркетологом разрабатывает и реализует маркетинговые кампании, включая онлайн и офлайн активности. Использует данные предоставленные аналитиком, для корректировки стратегий и улучшения бренда компании. Его обязанности:

- управление брендом: разрабатывает и внедряет стратегии по развитию и поддержанию имиджа бренда.

- продвижение бренда: создает маркетинговые кампании для повышения узнаваемости бренда и его положительного восприятия.

- исследование рынка и целевой аудитории: анализирует потребности и предпочтения целевой аудитории.

3. Маркетолог

Планирует и проводит рекламные кампании, включая контент-маркетинг,

SEO, и платную рекламу. Использует данные, собранные аналитиком, для оценки эффективности кампаний и принятия обоснованных решений. Работает с дизайнером над созданием маркетинговых материалов, таких как баннеры, постеры, рекламные буклеты и веб-дизайн. Ответственен за:

- исследование рынка: проводит исследования для выявления рыночных тенденций, потребностей клиентов и возможностей для роста.

- разработка маркетинговых кампаний: планирует и реализует маркетинговые мероприятия и рекламные акции.

- взаимодействие с клиентами: организует мероприятия и программы по привлечению и удержанию клиентов.

- анализ эффективности кампаний: оценивает результаты маркетинговых акций и мероприятий, вносит предложения по их улучшению.

4.Дизайнер

Получает данные о производительности визуальных материалов в онлайн-кампаниях и вносит необходимые изменения для улучшения результатов. Обеспечивает, чтобы все визуальные материалы соответствовали фирменному стилю и брендинговым стандартам. В его работу входит:

- создание визуальных материалов: разрабатывает дизайн рекламных материалов, включая баннеры, постеры, упаковку, веб-дизайн и прочее.

- поддержка фирменного стиля: следит за единым визуальным стилем во всех маркетинговых материалах.

- работа с брендингом: помогает бренд-менеджеру в создании и поддержании бренда.

5.Интернет-маркетолог

Планирует и реализует цифровые маркетинговые стратегии, включая контент-маркетинг, SEO, PPC, и SMM. Работает с аналитиком для оценки эффективности онлайн-кампаний и внесения корректив на основе полученных данных. Отвечает за:

- цифровой маркетинг: разрабатывает и реализует стратегии интернет-

продвижения, включая SEO, SMM, контекстную рекламу и email-маркетинг.

- управление рекламными кампаниями в интернете: проводит рекламные кампании в Google, на социальных платформах и других онлайн-ресурсах.

- анализ данных: использует веб-аналитику для оценки эффективности онлайн-кампаний и оптимизации стратегий.

6. Аналитик

Обеспечивает всех членов команды актуальными данными и аналитическими отчетами для принятия обоснованных решений. Регулярно предоставляет отчетность директору по маркетингу и другим специалистам о результатах маркетинговых кампаний. Работает над:

- сбор и анализ данных: проводит анализ рыночных данных, результатов маркетинговых кампаний и поведения клиентов.

- подготовка отчетов: создает отчеты и презентации для команды и руководства, предоставляя инсайты и рекомендации.

- прогнозирование и планирование: помогает прогнозировать рыночные тенденции и планировать будущие маркетинговые активности.

Взаимодействие между специалистами. Эти роли тесно взаимодействуют друг с другом для достижения общих целей отдела маркетинга. Директор по маркетингу координирует работу команды и следит за выполнением стратегических задач. Бренд-менеджер и маркетолог работают над созданием и продвижением бренда, дизайнер обеспечивает визуальную поддержку всех маркетинговых активностей, интернет-маркетолог фокусируется на онлайн-продвижении, а аналитик предоставляет данные для обоснования решений и оптимизации стратегий.

Ежедневные задачи и проекты:

Совещания и планерки: Регулярные встречи для обсуждения текущих проектов, задач и стратегий.

Кросс-функциональные команды:

Совместные рабочие группы для выполнения конкретных проектов, объединяющие специалистов из разных областей.

Совместное планирование: Координация усилий при планировании маркетинговых кампаний и мероприятий, чтобы обеспечить согласованность действий.

Отдел по персоналу занимается кадрами предприятия, а именно поиском новых сотрудников, проведением собеседований, приемом и увольнением сотрудников, обучением персонала, ведением учета персонала.

В целом, организационная структура управления АО «ТД «Киприно» обеспечивает следующее:

- Четкое распределение обязанностей и ответственности. Каждый отдел и должностное лицо имеют определенные обязанности и зоны ответственности, что способствует эффективному выполнению задач.

- Управление рабочими процессами. Организационная структура определяет процессы взаимодействия между различными подразделениями и сотрудниками, что обеспечивает координацию и согласованность действий.

- Контроль и координация. Менеджмент может легко отслеживать выполнение задач и контролировать ход работы благодаря структуре, которая предусматривает систему отчетности и мониторинга.

- Обеспечение эффективного руководства. Организационная структура определяет иерархию управления и цепь командования, что облегчает принятие решений и управление компанией на всех уровнях.

Кроме того, организационная структура АО «ТД «Киприно» может также обеспечивать адаптивность организации к изменяющимся условиям рынка и быстрое принятие решений в случае необходимости.

Охарактеризуем производственный процесс в АО «ТД «Киприно».

Производственная мощность предприятия достигает до 180 тонн продукции в месяц. Вся продукция, производимая нашей организацией, пользуется большой популярностью и признанием среди потребителей. Это подтверждается высокими наградами и дипломами, полученными на выставках и ярмарках.

Руководящий состав организации стремится оснащать завод

современным, высокотехнологичным оборудованием и совершенствовать качество выпускаемой продукции.

4.Дизайнер

Получает данные о производительности визуальных материалов в онлайн-кампаниях и вносит необходимые изменения для улучшения результатов. Обеспечивает, чтобы все визуальные материалы соответствовали фирменному стилю и брендинговым стандартам. В его работу входит:

- создание визуальных материалов: разрабатывает дизайн рекламных материалов, включая баннеры, постеры, упаковку, веб-дизайн и прочее.
- поддержка фирменного стиля: следит за единым визуальным стилем во всех маркетинговых материалах.
- работа с брендингом: помогает бренд-менеджеру в создании и поддержании бренда.

5.Интернет-маркетолог

Планирует и реализует цифровые маркетинговые стратегии, включая контент-маркетинг, SEO, PPC, и SMM. Работает с аналитиком для оценки эффективности онлайн-кампаний и внесения корректив на основе полученных данных. Отвечает за:

- цифровой маркетинг: разрабатывает и реализует стратегии интернет-продвижения, включая SEO, SMM, контекстную рекламу и email-маркетинг.
- управление рекламными кампаниями в интернете: проводит рекламные кампании в Google, на социальных платформах и других онлайн-ресурсах.
- анализ данных: использует веб-аналитику для оценки эффективности онлайн-кампаний и оптимизации стратегий.

6.Аналитик

Обеспечивает всех членов команды актуальными данными и аналитическими отчетами для принятия обоснованных решений. Регулярно предоставляет отчетность директору по маркетингу и другим специалистам о результатах маркетинговых кампаний. Работает над:

- сбор и анализ данных: проводит анализ рыночных данных, результатов маркетинговых кампаний и поведения клиентов.

- подготовка отчетов: создает отчеты и презентации для команды и руководства, предоставляя инсайты и рекомендации.

- прогнозирование и планирование: помогает прогнозировать рыночные тенденции и планировать будущие маркетинговые активности.

Взаимодействие между специалистами. Эти роли тесно взаимодействуют друг с другом для достижения общих целей отдела маркетинга. Директор по маркетингу координирует работу команды и следит за выполнением стратегических задач. Бренд-менеджер и маркетолог работают над созданием и продвижением бренда, дизайнер обеспечивает визуальную поддержку всех маркетинговых активностей, интернет-маркетолог фокусируется на онлайн-продвижении, а аналитик предоставляет данные для обоснования решений и оптимизации стратегий.

Ежедневные задачи и проекты:

Совещания и планерки: Регулярные встречи для обсуждения текущих проектов, задач и стратегий.

Кросс-функциональные команды:

Совместные рабочие группы для выполнения конкретных проектов, объединяющие специалистов из разных областей.

Совместное планирование: Координация усилий при планировании маркетинговых кампаний и мероприятий, чтобы обеспечить согласованность действий.

Отдел по персоналу занимается кадрами предприятия, а именно поиском новых сотрудников, проведением собеседований, приемом и увольнением сотрудников, обучением персонала, ведением учета персонала.

В нашей организации было установлено новое немецкое оборудование - фасовочно-упаковочный аппарат «Мультивак». Это устройство позволяет нам предлагать потребителям твердые, полутвердые и копченые сыры, которые фасуются в компактные и удобные упаковки прямо на заводе. Такой подход

способствует увеличению срока хранения продукции, сохраняя ее первоначальные вкусовые качества и привлекательный внешний вид.

В Компании «Киприно» уделяют особое внимание тому сырью, из которого производятся сыры. Технологи компании ведут постоянную работу с поставщиками по повышению качества принимаемого молока. Такая же работа проводится и на собственных сельскохозяйственных предприятиях:

- ОАО «Кипринское» с. Киприно, Шелаболихинский район 25 тонн молока в сутки;

- ОАО «Крутишинское» с. Крутиха, Шелаболихинский район 20 тонн молока в сутки;

- ООО «Шелаболихинское» с. Шелаболиха, Шелаболихинский район 5 тонн молока в сутки;

- ОАО «Алтай» с. Верх-Кучук, Шелаболихинский район 5 тон молока в сутки;

- ООО «Мир» с. Усть-Таловка Курьинский район 3 тонны молока в сутки.

В 2019 году в Шелаболихинском районе, на базе АО «Кипринское» был построен механизированный ток высокой производительности – автоматизированный комплекс для приемки и обработки (очистки, сушки) свежесобранного зерна и его хранения. Производительность тока позволяет обрабатывать до 200 тонн зерна в час. Сельскохозяйственные предприятия оснащены парком специальной техники, необходимой для бесперебойной работы предприятия.

Охарактеризуем ассортимент продукции Компании «Киприно».

Продукция Компании «Киприно» представлена широким ассортиментом сыров и сливочного масла. Все сыры, производимые компанией можно разделить на:

- Весовые - поступают в продажу в форме сырых голов и порционируются на куски в месте продажи

– Твердые: 1кг, 5кг, 7кг, 9кг, 14кг.

– Полутвердые: 1кг, 1.5кг, 3кг, 8кг, 9кг, 14кг

Блоки весом 14кг производятся только для дальнейшего порционирования. Головы и блоки весом 5кг, 9кг, 7кг могут использоваться как для реализации в торговых точках, так и для порционирования. Головы весом 1кг, 1.5кг и 3кг используются только для нарезки и реализации в торговых точках.

Весовой сыр разделяется по форме брус и цилиндр. Фасованные - фасуются промышленным способом в брендованную упаковку соответствующей торговой марки и поступают в продажу уже упакованными. В упаковку флоу-пак фасуются куски весом 180-250, а также тертый сыр. Кусок, упакованный во флоупак, может иметь форму бруска или сегмента разной толщины. В упаковку термоформаж фасуется слайсерная нарезка. Упаковка имеет вес 125гр.

«Твердые сыры называют самыми благородными. Они могут быть как вареными, так и невареными, тем не менее, обязательно проходят процесс прессования. У этих сыров плотная структура, и чаще всего, они покрыты корочкой из пчелиного воска или парафина. К классическим твердым сырам относятся все горные сыры» [42] (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Твердый сыр АО «Киприно»

Название	Описание
Сыр «Алтайский»	Твердый сычужный сыр с высокой температурой второго нагревания. Вкус у него выраженный сырный, сладковатый.
Сыр «Швейцарский»	75 суток срок созревания относится к группе твердых сычужных сыров с высокой температурой второго нагревания. Обладает насыщенным пряным вкусом и производится из молока только высокого качества.
Сыр «Советский»	90 суток срок созревания. Обладает выраженным сырным, сладковатым, слегка пряным вкусом, присущим сырам длительной выдержки. Созревает не менее 90 суток, имеет плотную текстуру с редкими круглыми или овальными глазками.

«Полутвердые сыры отличаются плотной, но мягкой сливочной консистенцией. На поверхности этой разновидности сыра может заметить специфический рисунок из глазков и дырочек различной формы и размера. У

сыра очень острый вкус и насыщенный аромат. Своеобразие вкуса и аромата – вот главные особенности полутвердого сыра» [42]. Полутвердые сыры – высокопитательный пищевой продукт. Изготовленные из цельного молока, эти сыры представляют собой высококалорийный продукт с богатым содержанием белков, кальция, витамина А и витаминов группы В (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Полутвердый сыр АО «Киприно»

Название	Описание
Сыр «Мастер»	Полутвердый сыр, относится к группе полутвердых сычужных сыров с низкой температурой второго нагревания. Рецептура является собственной разработкой технологов «Киприно». Он имеет очень нежный тонкий вкус и приятный сырный аромат. На срезе сыра виден рисунок, состоящий из мелких частых глазков неправильной формы.
Сыр «Сливочный»	Полутвердый относится к группе полутвердых сычужных сыров с низкой температурой второго нагревания. Характерная особенность сыра отражена в названии. Сыр имеет великолепный нежный сливочный вкус с ароматом масла и сливок, легкой кислинкой. Консистенция сыра – нежная, пластичная. Цвет сырного теста от слабозеленого до желтого.
Сыр «Российский»	Относится к полутвердым сычужным сырам и вырабатывается из коровьего пастеризованного молока. Сохранение старых традиций, применение современных технологий, талант и любовь мастеров-сыроделов создают настоящий классический сыр «Российский». Это полезный, питательный сыр, обладающий кисло-молочным вкусом. Тесто у «Российского» сыра эластичное, гибкое, цвета слоновой кости.
Сыр «Витязь»	Относится к полутвердым сычужным сырам. Является аналогом сыра «Российский». Отличительной особенностью технологии производства этого сыра является более короткий срок созревания (30 суток). Полутвердый сычужный сыр «Витязь» – всеобщий любимец среди полутвердых сыров, имеет выраженный вкус сыра с пряными нотками. Специалисты Кипринского молочного завода, на котором и производится этот сыр, являются неоднократными победителями и дипломантами всероссийских выставок за качество и отличный вкус сыра «Витязь».
Сыр «Голландский»	Относится к группе полутвердых сычужных сыров с низкой температурой второго нагревания. Полутвердый сычужный сыр «Голландский» вырабатывают в компании «Киприно» уже более 10 лет. За это время мастера-сыроделы довели сыр до совершенства, что подтверждается многочисленными дипломами и медалями не только региональных, но и всероссийских выставок. Сыр «Голландский» вырабатывается из отборного молока, имеет выраженный вкус сыра с легкой кислинкой. Текстура сыра плотная и пластичная со «слепым» рисунком.
Сыр «Сметанковый»	Относится к группе полутвердых сыров с низкой температурой второго нагревания. Имеет выраженный сливочный вкус с легкой кислинкой. Тесто нежное, пластичное, светло-желтого цвета, с ажурным рисунком.

«Свежие сыры в рассоле любят жители многих стран. В ассортименте сыров от «Киприно» присутствует представитель этого вида сыров. В рассоле, состоящем из воды и 15% соли, сыр, не имеющий корки, хранится до нескольких недель» [42].

«Брынза – продукт особый, входящий в группу рассольных сыров. Кроме нежного молочного запаха и ярко выраженного сливочного вкуса, брынзу отличает необыкновенная текстура – сырный рисунок. Благодаря

использованию в качестве консерванта только соли и отсутствию высокотемпературной обработки, брынза от «Киприно» сохраняет все самое полезное, что есть в молоке – витамины, минеральные вещества, полезные соли кальция и фтора, а главное в брынзе сытный белок. Натуральные добавки (паприка с чесноком и пряности) придают брынзе пикантный вкус, дополняя ее сливочный вкус» [42].

Благодаря высокой культуре производства сливочное масло производства «Киприно» имеет великолепный вкус и гарантированно высокое качество.

Все виды сливочного масла, выпускаемого ГК «Киприно», производятся только из натурального молока и высококачественных сливок. В него не добавляют искусственных красителей, консервантов и растительных жиров. Поэтому, оно такое вкусное, содержит полезные вещества, в том числе витамины «красоты» - А и Е. Ассортимент фасованного масла включает в себя несколько линеек продукции (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Масло АО «Киприно»

Название	Жирность
Масло «Алтайское»	Жирность 76% вес: 180 гр., 200 гр., 450 гр.; Жирность 82% вес: 100гр. 180 гр., 200 гр., 450 гр.
Масло «Крестьянское»	Жирность 72,5% вес: 180 гр., 200 гр., 450 гр.
Масло «Советское»	Жирность 80% вес 180 гр.

««Алтайское» - сливочное масло, разработанное специалистами специально для тех, кто выбирает для себя и своей семьи только качественные, натуральные продукты. Изготавливается это масло из молока и свежих сливок и содержит витамины А, В, Е и другие полезные вещества» [42].

Сливочное масло «Алтайское» - высококалорийный молочный продукт, имеющий славу лучшего пищевого жира. Высокое содержание жирорастворимых витаминов А, В, Е и практически 100% усвояемость позволяет рекомендовать масло как отличное профилактическое средство для всего организма.

«Сливочное масло «Алтайское» выпускается двух видов: жирностью 76% и 82%. Масло «Алтайское» жирностью 82% - более питательно и обладает

нежным домашним вкусом» [42].

«Крестьянское» - классическое сливочное масло, изготовленное в соответствии с ГОСТом. Сливочное масло «Крестьянское» широко используется для приготовления разнообразных блюд, значительно улучшая их питательность и вкус. Изготавливается масло из свежих, высококачественных сливок, обладает нежным вкусом и содержит много витаминов (А, В, Е) и полезных веществ. Сливочное масло «Крестьянское» очень полезно для здоровья.

«Алтайское» масло, как и другие виды масла от «Киприно», упаковано в высококачественную фольгу, благодаря которой сливочное масло долгое время не теряет своего свежего вкуса и исключает возможность окисления масла при хранении.

«Крестьянское» масло, как и другие виды масла от «Киприно», упаковано в высококачественную фольгу, благодаря которой масло долгое время не теряет своего свежего вкуса и исключает возможность окисления масла при хранении.

Плавленный сыр «Киприно» производится в следующем ассортименте: «Российский», «Голландский», «Швейцарский», «Костромской» и «Чеддер». Плавленые сырки имеют пластичную и однородную консистенцию, идеально подходящую для приготовления закусок и бутербродов. Различают две разновидности – плавленый сыр и плавленый сырный продукт.

Плавленый сыр – классический легкоусвояемый молочный продукт, ценность которого заключается в высоком содержании белка, жира, аминокислот и витаминов, необходимых для жизнедеятельности.

«Сыр «Честор» - относится к самопрессующимся сырам с низкой температурой второго нагревания и высоким уровнем чеддеризации. Сыр «Честор» выпускается в форме тонких палочек, сплетенной косички или спагетти. Имеет выраженный сырный, умеренно соленый вкус и производится двух видов – копченым и некопченым. Сыр «Честор» отлично подходит к пиву и кофе» [42].

Колбасные сыры относятся к группе плавленых сыров. В их состав входят сыр и масло. Колбасные сыры обладают упругой консистенцией. Выпускается колбасный сыр с добавками (ветчина, грибы) и без добавок.

С целью исследования эффективности деятельности АО «ТД «Киприно» рассмотрим структуру имущества организации и источники ее формирования в таблице 2.4. Данные взяты из бухгалтерского баланса в приложении 2. Исходя из данных таблицы 2.4, можно сделать следующие выводы.

В первую очередь, можно отметить, что стоимость основных средств организации за три года регулярно увеличивалась, то есть, в 2022 году по сравнению с 2021 годом стоимость основных средств возросла на 26,1%, а в 2023 году резко увеличилась в 7 раз. Это связано с расширением деятельности организации.

Таблица 2.4 - Структура имущества АО «ТД «Киприно» и источники его формирования за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя			2022/2021	2023/2022
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп прироста, %	Темп прироста, %
1.Внеоборотные активы	27 501	34 680	275 458	+26,1	+558,8
Основные средства	27 501	34 680	266 369	+26,1	+668,1
2.Оборотные активы, в том числе:	1 614 150	1 975 127	2 187 049	+22,4	+10,7
Запасы	102 197	451 407	693 814	+341,7	+53,7
Дебиторская задолженность	1 500 724	1 415 793	1 371 714	-5,7	-3,1
Денежные средства	10 603	18 409	17 303	+73,6	-6,0
3.Собственный капитал	922 653	1 130 587	1 364 828	+22,5	+20,7
4.Долгосрочные обязательства	24 719	36 614	41 652	+48,1	+13,8
5.Краткосрочные обязательства	699 094	849 736	1 056 027	+21,5	+24,3

Стоимость оборотных средств организации за три года увеличилась в 1,3 раза, в том числе в 2022 году по сравнению с 2021 на 22,4%, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом – на 10,7%. Увеличение данного показателя говорит о росте объемов производства, что является положительным фактором.

Стоит заметить, что в оборотных активах преобладают запасы, которые за

три года возросли почти в 7 раз, то есть, в 2022 году по сравнению с 2021 годом, запасы увеличились в 4 раза, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом – на 53,7%.

Долгосрочные обязательства организации за последние три года растут: в 2022 году по сравнению с 2021 годом обязательства увеличились на 48,1%, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом – на 13,8%. Рост долгосрочных обязательств свидетельствует об увеличении долгосрочных долгов в банках, однако, исходя из роста собственного капитала, предприятие справляется со своевременной выплатой долгов, что увеличивает доверие займодателей.

Рассмотрим и проанализируем динамику основных финансовых результатов деятельности АО «Киприно» в таблице 2.5 (данные взяты из отчета о финансовых результатах приложение 3).

Таблица 2.5 - Динамика основных финансовых результатов деятельности АО «ТД «Киприно» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя			Темп прироста, %	Темп прироста, %
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022 /2021	2023 /2022
Выручка, тыс. руб.	7 141 328	8 790 302	9 582 539	+23,1	+9,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6 237 948	7 929 393	8 518 144	+27,1	+7,4
Коммерческие расходы, тыс. руб.	461 265	530 437	616 826	+15,0	+16,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	903 380	860 909	1 064 395	-4,7	+23,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	196 338	207 934	234 241	+5,9	+12,7
Прочие доходы, тыс. руб.	912 457	776 642	901 649	-14,9	+16,1
Прочие расходы, тыс. руб.	1 103 923	847 375	943 401	-23,2	+11,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	2,75	2,37	2,44	-	+2,95
Рентабельность продаж реализованной продукции, %	6,19	3,75	3,55	-	-5,33

По данным таблицы 2.5 выручка АО «ТД «Киприно» за последние три года увеличивалась, в 2022 году по сравнению с 2021 годом выручка выросла на 23,1%, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом – на 9%.

Показатель валовой прибыли за три года увеличивался неравномерно: в

2022 году по сравнению с 2021 валовая прибыль снизилась на 4,7%, однако в 2023 году по сравнению с 2022 годом увеличилась на 23,6%. Рост данных показателей свидетельствует об эффективной деятельности компании.

В коммерческие расходы предприятия входят все расходы предприятия за исключением себестоимости продукции, а именно: расходы на закупку, погрузку и доставку товаров, зарплата сотрудникам, расходы на рекламу и маркетинговые мероприятия. Коммерческие расходы организации в 2022 году по сравнению с 2021 увеличились на 15%, а в 2023 по сравнению с 2022 – на 16,3%. Для увеличения прибыли предприятия необходимо оптимизировать коммерческие расходы, например, путем сокращения расходов на доставку продукции.

Чистая прибыль организации за три года постепенно возрастала: в 2022 году по сравнению с 2021 чистая прибыль увеличилась на 5,9%, а в 2023 году по сравнению с 2022 – на 12,7%.

Как представлено на рисунке 2.3, рентабельность продукции в 2022 году по сравнению с 2021 годом снизилась почти в два раза, а в 2023 году по сравнению с 2022 – на 5,33%.

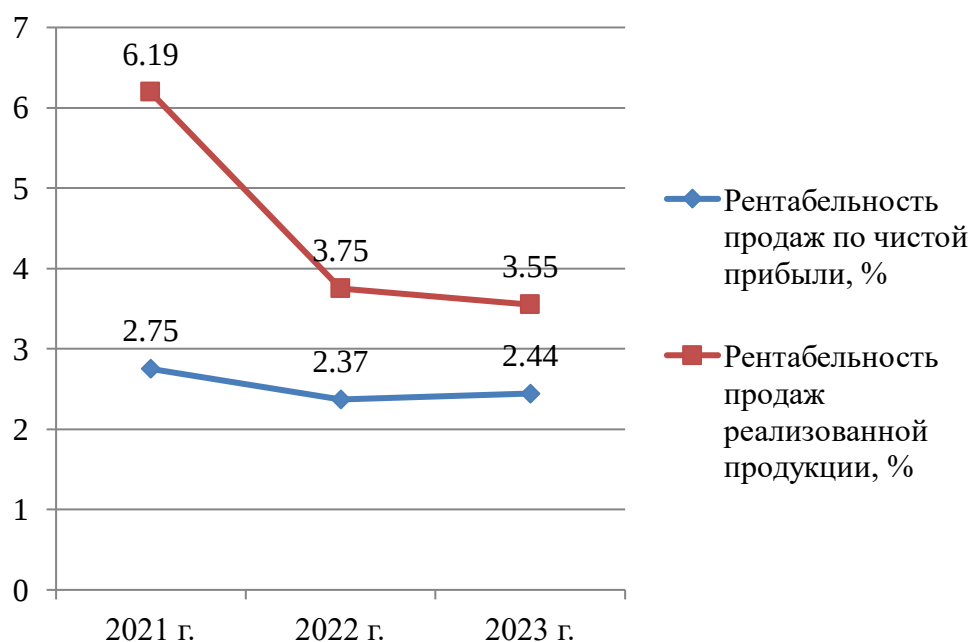


Рисунок 2.3 – Динамика показателей рентабельности АО «ТД «Киприно»

Рентабельность продаж в 2022 году по сравнению с 2021 годом уменьшилась в 4 раза и составила 3,04, в 2023 году по сравнению с 2022 показатель незначительно увеличился на 4,93%. Норма чистой прибыли за рассматриваемый период изменялась незначительно и к концу 2023 года составила 2,44.

Проведем анализ платежеспособности организации, рассчитав коэффициенты ликвидности. Результаты расчетов приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели ликвидности АО «ТД «Киприно» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя			Темп прироста	Темп прироста
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021	2023/2022
Коэффициент текущей ликвидности	2,31	2,32	2,07	+0,43	-10,78
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,09	0,09	+4,54	0
Коэффициент быстрой ликвидности	2,16	1,75	1,39	-18,98	-20,57

Исходя из данных таблицы 2.6, можно сделать следующие выводы о платежеспособности организации. Несмотря на то, что к концу 2023 года коэффициент текущей ликвидности по сравнению с 2022 годом снизился на 10,78%, за весь рассматриваемый период коэффициент находится выше нормативного значения (2), что говорит о том, что организация достаточно обеспечена собственными средствами для своевременного погашения краткосрочных обязательств. На рисунке 2.4 наглядно приведены коэффициенты ликвидности в динамике.

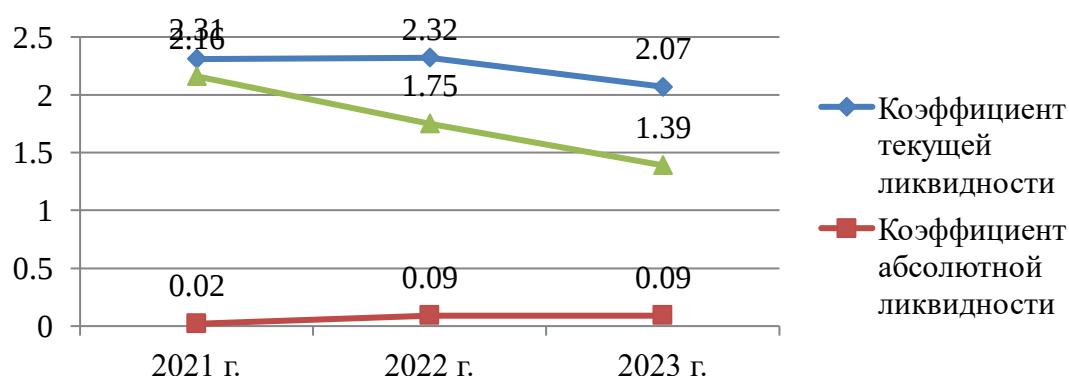


Рисунок 2.4 – Динамика показателей ликвидности АО «ТД «Киприно»

В начале анализируемого периода в 2021 году коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,02, что говорит о том, что организация не имела возможности своевременно погасить обязательства при срочной необходимости, однако в последующие два года коэффициент увеличился на 4,54%, тем самым составив 0,1, при нормативном значении от 0,1 до 0,2.

Начиная с 2021 года коэффициент быстрой ликвидности снижался. В 2022 году по сравнению с 2021 коэффициент снизился на 18,9%, а в 2023 году по сравнению с 2022 – на 20,6%. Однако нормативный показатель коэффициента быстрой ликвидности составляет 0,6 – 0,8, это означает, что краткосрочные обязательства входящих организованность управления персоналом должны погашаться на 60 - 80 снижению ценности денежных процентов за счет интегральная оборачиваемости инструмента быстрореализуемых активов. За весь анализируемый период коэффициент превышал нормативное значение, что можно рассматривать как положительную тенденцию.

АО «ТД «Киприно» использует такие средства маркетинговых коммуникаций, как реклама, личные продажи и стимулирование сбыта. Мероприятия, проводимые на предприятии, отражены в представленной ниже, таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Маркетинговые коммуникации, применяемые на предприятии за период с 2021 по 2023 годы

Средства маркетинговых коммуникаций	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Интернет-реклама (сайт, социальные сети)	8%	5%	3%
Наружная реклама	26%	9%	7%
Участие в мероприятиях	10%	45%	45%
Дегустации	15%	20%	20%
Рекламные акции	41%	21%	15%

Из таблицы 2.7 можно заметить, что основными средствами маркетинговых коммуникаций, используемые компанией АО «ТД «Киприно» является участие в мероприятиях, выставках, а также проведение дегустаций.

Основной целью проведения мероприятий является повышение и поддержание имиджа компании, создание благоприятного впечатления от бренда производителя. На мероприятиях не проводятся продажи, участникам мероприятий предлагается попробовать разные виды сыра (в основном снэки), раздаются приготовленные сэндвичи и сырные вафли, с использованием собственной продукции, раздается брендируемая продукция: шары, ручки, блокноты и так далее. В семейных мероприятиях участникам предлагается поучаствовать в играх разработанных компанией. Организация принимает участие в следующих мероприятиях: День знаний, День города Барнаул, Музейная ночь, Цветение маральника, День туризма и многое другое.

Исходя данных маркетинговой деятельности, можно выделить недостатки в продвижении продукции, такие как:

- недостаточное внимание уделяется рекламе, нет телевизионной, так же нет в интернете помимо своего сайта,
- отсутствие информативной упаковки, с ссылками на сайт производителя и обратной связью от потребителей,
- нехватка наружной рекламы,
- отсутствие продаж на выставках и ивентах.

Для анализа внешней среды предприятия был проведен PEST-анализ. PEST-анализ позволяет определить перспективные направления развития предприятия и оценить степень рисков, возникающих в макросреде. PEST-анализ предприятия представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - PEST – анализ внешней среды предприятия АО «Киприно»

Политические факторы	Экономические факторы
- Ужесточение требований к качеству и безопасности пищевой продукции, установленные российским законодательством - Политическая обстановка в России и её регионах	- Экономическая ситуация в стране (уровень инфляции) - Уровень доходов населения (Средний уровень доходов населения и его динамика) - Курсы валют (колебания валютных курсов)

Социальные факторы	Технологические факторы
- Изменение вкусов и предпочтений потребителей (увеличение спроса на органические и экологически чистые продукты) - Демографические изменения (Росстат: численность населения России снизилась на 0,17%, до 146,2 млн) - Низкий уровень безработицы	- Инновации в производстве (внедрение новых технологий и методов производства) - Развитие интернет-технологий (расширение возможностей для онлайн-продаж и маркетинга)

Влияние политических факторов:

Ужесточение требований к качеству - компания должна соблюдать множество норм и стандартов, что может увеличить издержки на производство и контроль качества, но также способствует повышению доверия потребителей к продукции.

Политическая обстановка в России - политическая стабильность способствует уверенности потребителей, что положительно влияет на бизнес. Однако международные санкции могут оказывать негативное влияние на импортные компоненты и оборудование.

Влияние экономических факторов:

Экономическая ситуация в стране - экономический рост способствует увеличению покупательной способности населения, что положительно сказывается на продажах сыра. Высокая инфляция может увеличить производственные издержки.

Уровень доходов населения - рост доходов населения способствует увеличению спроса на премиальные и специализированные виды сыра.

Курсы валют - изменение курсов валют влияет на себестоимость импортных компонентов и оборудования, а также на конкурентоспособность продукции на внешних рынках.

Влияние социальных факторов:

Изменение вкусов и предпочтений потребителей - увеличение спроса на натуральные и органические сыры, что может стимулировать развитие соответствующих линий продукции.

Демографические изменения - снижение численности населения может сократить общий спрос на продукцию.

Образование и осведомленность потребителей - спрос на качественные, полезные и премиальные виды сыра может увеличиться.

Влияние технологических факторов:

Инновации в производстве - повышение эффективности производства, улучшение качества продукции и снижение издержек.

Развитие интернет-технологий - увеличение каналов сбыта и доступность продукции для широкого круга потребителей через интернет-магазины.

PEST-анализ внешней среды АО «Киприно» в России показывает, что бизнес подвержен влиянию множества внешних факторов. Политическая и экономическая ситуации, законодательные нормы, социальные тенденции и технологические изменения играют ключевую роль в формировании условий для деятельности компании. Понимание этих факторов помогает компании адаптировать свою стратегию и оперативно реагировать на изменения внешней среды, что способствует устойчивому развитию и успеху на рынке.

Исходя из анализа деятельности предприятия АО «ТД «Киприно», можно сформулировать сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы окружающей среды. SWOT-анализ представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - SWOT-анализ АО «ТД «Киприно»

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
	1.Использование новых технологий 2.Загрузка производственных мощностей до 100% 3.Выпуск большего числа продукции;	1.Перенасыщенность рынков сбыта 2.Выход на рынок конкурентов с более низкими ценами
1.Хорошая репутация, сложившаяся о предприятии у покупателей; 2.Собственная технология 3.Опыт в разработке новых товаров 5.Низкие цены и высокое качество производимой	Возможность увеличения спроса из-за известности бренда, поднятия имиджа	Высокое качество выпускаемой продукции и использование современного оборудования и технологий позволит избежать угроз со стороны конкурентов

продукции 6. Широкий перечень видов продукции 7. Наличие хорошего оборудования и квалифицированной рабочей силы.		
Слабые стороны 1. Недостаток денежных средств на финансирование необходимых изменений 2. Слабая реклама деятельности предприятия 3. Большое количество конкурентов	- Пути расширения нового ассортимента продукции - Способность обслужить дополнительные группы потребителей или выйти на новые сегменты рынка	Вытеснение с рынка за счет масштабных конкурентов и малого охвата рынка

В результате проведения SWOT-анализа можно сделать следующие выводы: у АО «ТД «Киприно» отличные перспективы для дальнейшего развития и улучшения деятельности организации. Основным преимуществом в данной сфере является собственная технология и обширный ассортимент, что позволит организации еще больше улучшать свое финансовое состояние. Также организации необходимо обратить внимание на собственную рекламу, увеличить частоту появления, а также выйти на новые сегменты рынка.

Итак, организационная структура соответствует профилю деятельности организации. Действующая структура позволяет с достаточной эффективностью обеспечить организацию и ведение производственного процесса. Организация является социально ответственной, и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. Индивидуальный подход к сотрудничеству с клиентами, позволяет успешно решать вопросы финансового характера, которые возникают в процессе деятельности организации. Показатели финансово-экономической деятельности организации имеют следующие характеристики: выручка от продаж увеличилась почти на 9% по сравнению с 2022 годом, а чистая прибыль возросла на 12,7%. Данный рост показателей обусловлен увеличением объемов продаж продукции в 2023 году по сравнению с предыдущим годом, что связано с расширением производственной программы.

2.2 Особенности системы управления персоналом в АО «ТД Киприно»

Развитие управления персоналом в первую очередь направлено на повышение исполнительской дисциплины. В данном случае первостепенное значение имеет система поощрений и ответственности персонала, установленная «Правилами внутреннего трудового распорядка» АО «ТД «Киприно».

На рисунке 2.5 представлена действующая структура отдела по персоналу организации (4 чел.). Руководит отделом по персоналу организации – начальник. Начальнику отдела по персоналу подчиняются: табельщик, делопроизводитель и специалист по персоналу.



Рисунок 2.5 – Действующая структура отдела по персоналу организации

В настоящее время в АО «ТД «Киприно» используются следующие составляющие системы управления персоналом: формулирование запроса на обеспеченность персоналом, набор, отбор и прием персонала, адаптация персонала, мотивация персонала.

Опишем составляющие системы управления персоналом более подробно.

На первом этапе системы управления персоналом проводится анализ персонала, который целесообразно начать с выяснения изменений его численности по всем категориям в организации (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Обеспеченность организации персоналом за 2021-2023 гг.

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2021г.	2022г.	2023г.	2021г.	2022г.	2023г.
Руководители	129	116	121	16,1	14,3	14,3
Специалисты	351	362	380	43,8	44,5	44,8
Служащие	76	82	85	9,5	10,1	10,0
Рабочие	245	254	263	30,6	31,1	30,9
Итого	801	814	849	100,0	100,0	100,0

В период с 2021 по 2023 годы среднесписочная численность сотрудников в организации была следующей: в 2021 году - 801 человек, в 2022 году - 814 человек, в 2023 году - 849 человек. В течение всех трех лет значительную часть общего числа сотрудников составляли рабочие, что объясняется особенностями деятельности организации. Теперь проведем анализ качественного состава персонала АО «ТД «Киприно», то есть распределение сотрудников по стажу работы и возрастным категориям.

Таблица 2.11 – Распределение персонала АО «ТД «Киприно» по трудовому стажу за 2021-2023 гг.

Группы персонала по трудовому стажу	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2021г.	2022г.	2023г.	2021г.	2022г.	2023г.
До 5 лет	147	141	159	18,4	17,3	18,7
От 5 до 10 лет	256	257	259	32,0	31,6	30,5
От 10 до 15 лет	281	294	297	35,1	36,1	35,0
Свыше 15 лет	117	122	134	14,5	15,0	15,8
Итого	801	814	849	100,0	100,0	100,0

Данные таблицы 2.11 отражают положительную динамику состава персонала организации по трудовому стажу.

В течение рассматриваемого периода доля сотрудников с опытом работы до 5 лет составила: в 2021 году – 18,4%, в 2022 году – 17,3%, в 2023 году – 18,7%. Процент для этой категории работников является значительным. Наибольшая доля сотрудников наблюдается среди тех, кто имеет стаж от 5 до 10 лет и от 10 до 15 лет. Также отмечается высокий удельный вес работников с опытом свыше 15 лет. Эти сотрудники работают в организации с момента его создания и составляют основу для ее эффективной работы.

Таким образом, перед руководством организации стоит задача внедрения

мотивированного подхода к работе с персоналом, чтобы предотвратить снижение профессионального опыта сотрудников.

Изменение состава сотрудников АО «ТД «Киприно» по возрастным категориям происходит с целью сохранения доли работников в возрасте от 18 до 29 лет, от 30 до 39 лет и от 40 до 49 лет (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Состав работников АО «ТД «Киприно» по возрастному признаку за 2021-2023 гг.

Группы персонала по трудовому стажу	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2021г.	2022г.	2023г.	2021г.	2022г.	2023г.
До 5 лет	147	141	159	18,4	17,3	18,7
От 5 до 10 лет	256	257	259	32,0	31,6	30,5
От 10 до 15 лет	281	294	297	35,1	36,1	35,0
Свыше 15 лет	117	122	134	14,5	15,0	15,8
Итого	801	814	849	100,0	100,0	100,0

Это создает перед управленческим аппаратом задачу по отбору кандидатов из этих возрастных групп, которые считаются наиболее квалифицированными и трудоспособными.

Персонал компании постоянно меняется из-за приема на работу и увольнения сотрудников, что происходит по различным причинам, таким как переход в другие организации, выход на пенсию или увольнение по собственному желанию. В результате численность работников АО «ТД «Киприно» постоянно колеблется. Движение кадров, связанное с приемом и увольнением, является важным аспектом управления персоналом, так как стабильность коллектива является одним из факторов, влияющих на общую эффективность работы организации.

Для анализа движения персонала АО «ТД «Киприно» мы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент общего оборота (K_{oo}) определяется как отношение числа принятых и уволенных работников за рассматриваемый период к среднесписочной численности сотрудников: 2021 г.: $K_{oo} = (68 + 91) / 801 = 0,20$, 2022 г.: $K_{oo} = (84 + 71) / 814 = 0,19$, 2023 г.: $K_{oo} = (96 + 61) / 849 = 0,18$.

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) рассчитывается как отношение

числа принятых работников к среднесписочной численности персонала: 2021 г.: $K_{пр} = 68 / 801 = 0,08$, 2022 г.: $K_{пр} = 84 / 814 = 0,10$, 2023 г.: $K_{пр} = 96 / 849 = 0,11$.

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) определяется как отношение числа уволившихся работников к среднесписочной численности персонала: 2021 г.: $K_{в} = 91 / 801 = 0,11$, 2022 г.: $K_{в} = 71 / 814 = 0,09$, 2023 г.: $K_{в} = 61 / 849 = 0,07$.

Поскольку все сотрудники исследуемого учреждения уволились по собственному желанию, коэффициент текучести кадров при выходе на пенсию равен коэффициенту текучести кадров. Результаты расчетов приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели движения персонала в АО «ТД «Киприно» за 2021-2023 гг.

Показатели	Значения		
	2021г.	2022г.	2023г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	801	814	849
Принято, чел.	68	84	96
Уволено, чел.	91	71	61
в т.ч. по собственному желанию	91	71	61
за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициенты:			
Общего оборота	0,20	0,19	0,18
Оборота по приему	0,08	0,10	0,11
Оборота по выбытию	0,11	0,09	0,07
Текучести	0,11	0,09	0,07

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы: в 2023 году количество новых сотрудников оказалось меньше числа уволенных, что указывает на необходимость изменения приоритетов в управлении персоналом в сторону увеличения инвестиций в удержание работников. Руководству организации следует внимательно следить за показателями общего коэффициента оборота и принимать меры для снижения числа увольнений. Коэффициент оборота по выбытию демонстрирует тенденцию к снижению, что является положительным моментом. В 2021 году на одного работника приходилось 0,11 выбытия, в 2022 году этот показатель снизился до 0,09, а в

2023 году составил 0,07. В то же время коэффициент оборачиваемости по приему увеличился с 0,08 в 2021 году до 0,11 в 2023 году.

Коэффициент текучести кадров остается на низком уровне, что свидетельствует о высокой удовлетворенности сотрудников своей работой. Оптимальным считается диапазон от 10% до 15%. В период с 2021 по 2023 год этот показатель не превышал допустимые значения. Также стоит отметить, что наблюдается тенденция к его снижению.

На втором этапе системы управления персоналом определяется результативность процесса найма, которая достигается путем соблюдения системности между ее отдельными элементами – набором, отбором и приемом персонала.

В организации отсутствует сформированная кадровая политика набора персонала, а формирование кадрового состава осуществляется преимущественно случайным, несистемным, внеплановым образом. Также обращает на себя внимание тот факт, что отдел по персоналу «действует по ситуации» при подборе персонала.

Обычно, когда штатная единица освобождается, проводится конкурс на вакантную позицию.

Набор является первым шагом в стремлении АО «ТД «Киприно» удовлетворить потребность в персонале.

Сотрудники отдела по персоналу АО «ТД «Киприно» осуществляют набор персонала как из внешних, так и из внутренних источников, используя следующие методы:

- размещение объявлений на специализированных сайтах, таких как <https://barnaul.zarplata.ru/>, <https://barnaul.hh.ru>, <https://barnaul.rabota.ru/vacancy>, <https://barnaul.superjob.ru/>;
- сотрудничество с кадровыми агентствами;
- привлечение независимых кандидатов. АО «ТД «Киприно» получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, ищущих работу;
- внутренний набор. Продвижение сотрудников внутри компании

является более экономичным вариантом. Это также повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат, а на этапе управления кадровым планированием руководство помогает выбрать наиболее подходящего кандидата из сформированных резервов.

Отбор и прием сотрудников являются важнейшими аспектами управления персоналом в АО «ТД «Киприно», поскольку эффективность работы организации во многом зависит от качества подобранных кадров.

Изучение вышеописанных методов подбора кандидатов приводит к важному выводу: не существует универсального оптимального подхода. Поэтому отдел кадров АО «ТД «Киприно» стремится освоить разнообразные техники для привлечения соискателей на вакансии. В целом, работа сотрудников отдела по персоналу по направлению набор, отбор и прием персонала ведется на достаточно высоком уровне. Важным условием при наборе персонала является четкость и конкретность требований к претендентам на вакантную должность.

Процесс отбора персонала в АО «ТД «Киприно» выглядит следующим образом:

1) Предварительная беседа. Кандидат приходит в отдел по персоналу АО «ТД «Киприно», где с ним проводится предварительная беседа. В ходе этой беседы используются общие правила, направленные на выяснение уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и ключевых качеств.

2) Собеседование.

3) Заключительным этапом найма является принятие предложения о приеме на работу. Прием заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

Отдел по персоналу в первую очередь обращает внимание на соответствие кандидата формальным требованиям вакансии, таким как наличие диплома, сертификатов и прочих документов. Также важным аспектом является предварительное ознакомление с мнением о соискателе от уважаемого сотрудника, который его рекомендовал.

При отборе персонала важными критериями являются личное впечатление о кандидате, неофициальное мнение его предыдущего руководителя и наличие положительных отзывов с прошлых мест работы.

На третьем этапе системы управления персоналом происходит адаптация персонала. Известно, что процесс адаптации облегчает сотрудникам интеграцию в новую организационную культуру и освоение своих обязанностей. Далее мы рассмотрим особенности адаптации персонала в организации. Внутри компании был проведен опрос.

По результатам проведенного опроса, наши данные подтверждают необходимость внедрения адаптационных процедур в организации. Лишь 17,6% опрошенных считают, что сотрудники «легко встраиваются в коллектив» и не испытывают трудностей.

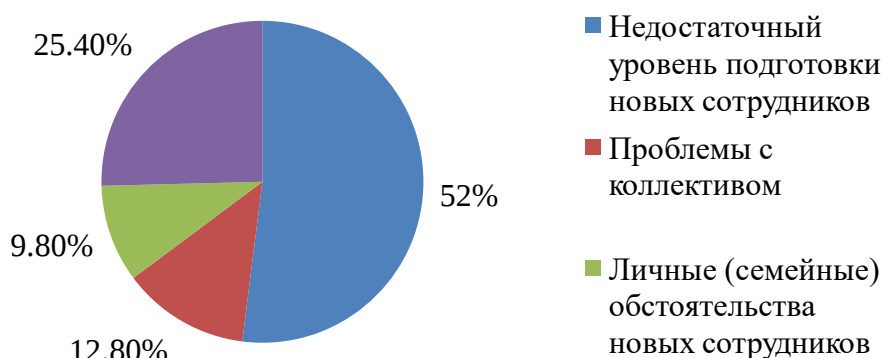


Рисунок 2.6 – Причины, по которым у вновь принятых сотрудников возникают проблемы с адаптацией в АО «ТД «Киприно»

Большинство опрошенных (82,4%) признают, что у новых сотрудников возникают трудности, и выделяют основные причины их появления (см. рисунок 2.6): низкий уровень подготовки новых сотрудников (52%); прочие причины (25,4%), конфликты в коллективе (12,8%); личные (семейные) обстоятельства новых сотрудников (9,8%).

На четвертом этапе системы управления персоналом происходит мотивация персонала. Далее, опишем существующую в АО «ТД «Киприно» систему мотивации персонала.

Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Ежегодные оплачиваемые отпуска предоставляются в соответствии с графиком отпусков в сроки, согласованные с работодателем. Говоря об оплате труда персонала, то стоит отметить тот факт, что заработная плата работника состоит из должностного оклада и выплат компенсационного и стимулирующего характера, устанавливаемых в соответствии с трудовым договором.

Работникам в соответствии с законодательством Российской Федерации и решениями работодателя производятся следующие выплаты компенсационного характера, которые представлены в таблице 2.14. Выплата заработной платы производится в порядке и в сроки, которые установлены для выплаты (перечисления) заработной платы работникам АО «ТД «Киприно».

Таблица 2.14 – Выплаты компенсационного характера персоналу, осуществляемые в АО «ТД «Киприно»

Наименование выплаты	Условия осуществления выплаты	Размер выплаты
Выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда	Выплата производится за время фактической занятости на работах с вредными, тяжелыми и (или) опасными условиями труда.	В соответствии со ст. 147 Трудового кодекса РФ, Положением об оплате труда, Коллективным договором
Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент)	Работа в местностях с особыми климатическими условиями	В соответствии с нормативными правовыми актами РФ и Алтайского края, Положением об оплате труда, Коллективным договором
Доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни	Работа в выходные и нерабочие праздничные дни	В соответствии со ст. 153 Трудового кодекса РФ, Положением об оплате труда, Коллективным договором
Доплата за сверхурочную работу	Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени	В соответствии со ст. 152 Трудового кодекса РФ, Положением об оплате труда, Коллективным договором

В качестве нематериальной мотивации персоналу АО «ТД «Киприно» предоставляется обязательное социальное страхование в соответствии с законодательством Российской Федерации об обязательном социальном страховании.

Рассмотрим методы управления персоналом АО «ТД «Киприно», то есть те подходы, с помощью которых руководство влияет на сотрудников (таблица

2.15).

Таблица 2.15 – Методы управления персоналом, используемые руководством АО «ТД «Киприно»

Методы	Меры воздействия		Вид документа
Административные	Распорядительные	- распоряжение руководства - координация работ - контроль исполнения	1. Устав 2. Коллективный договор 3. Правила внутреннего трудового распорядка 4. Организационная структура управления
	Материальная ответственность	- депремирование - штраф	5. Штатное расписание
	Дисциплинарная ответственность	- замечание - выговор - увольнение по соответствующим основаниям	6. Должностные инструкции сотрудников 7. Приказ
Экономические	Оплата труда	- заработная плата - социальный пакет	Табели учёта рабочего времени и расчёта оплаты труда Расчётные, платёжные, расчётно-платёжные ведомости Журнал регистрации платёжных ведомостей Лицевые счета Расчётные записки о предоставлении отпуска или в связи с увольнением Коллективный договор
Социально-психологические	Психологические	- убеждение - просьба - похвала - запрещение	Правила внутреннего трудового распорядка
	Социальные	- наблюдение - собеседование	

Перечисленные методы управления персоналом находят применение в каждом функциональном подразделении и организации в целом.

Таким образом, анализ текущего состояния системы управления персоналом свидетельствует о том, что она ориентирована на эффективное развитие сотрудников. К основным недостаткам системы управления персоналом АО «ТД «Киприно» относятся следующие: отсутствие отлаженной системы найма персонала, в силу чего формирование кадрового состава осуществляется случайным образом, в зависимости от ситуации; отсутствие программы адаптации персонала.

2.3 Анализ и оценка маркетинга персонала в АО «ТД Киприно»

Главной целью кадрового маркетинга является внешнее позиционирование АО «ТД Киприно». Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие шаги:

- АО «ТД Киприно» представляет собой привлекательное место для трудоустройства и информирует потенциальных сотрудников о актуальных возможностях.

- Требуется эффективно разрабатывать и размещать объявления о вакансиях, а также создавать различные образовательные программы для сотрудников АО «ТД Киприно» в зависимости от уровня спроса и выявленных предложений по привлечению новых кандидатов, а также с учетом сроков охвата целевых групп и персонала.

- Анализ документов для приема на работу и поиск новых, квалифицированных сотрудников. Исследование внешнего рынка труда также должно сосредоточиться на выявлении потенциальных проблем, которые могут стать значимыми в будущем.

«Внутренний кадровый маркетинг АО «ТД Киприно» нацелен на сотрудников, которые долгое время работают в компании, и охватывает обучение ключевым аспектам привлекательности рабочего места, таким как: обязанности и ответственность работников на конкретных позициях; возможности карьерного роста и профессионального развития; доступ к обучению, повышению квалификации и переподготовке при необходимости; организационная культура и атмосфера командного взаимодействия, создание системы мотивации и стимулирования профессиональной активности» [42].

«Способность оценивать эффективность кадрового маркетинга является одной из ключевых задач специалистов по управлению персоналом. Основные направления анализа эффективности кадрового маркетинга включают: проведение опросов, изучение заявочных документов, анализ причин текучести кадров, а также учет простоев и прогулов» [42]. АО «ТД Киприно» активно

работает над своим имиджем и имеет налаженную систему информирования сотрудников о событиях внутри компании.

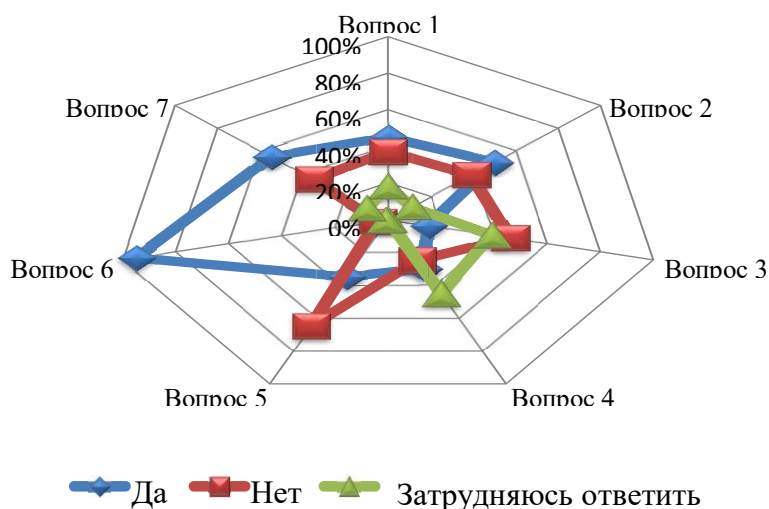


Рисунок 2.7 - Результаты исследования эффективности маркетинга персонала АО «ТД «Киприно», %

В ходе исследования автор провел опрос среди 30 сотрудников, чтобы узнать их мнение о работе в организации и оценить уровень внутреннего имиджа. Результаты опроса представлены на рисунке 2.7.

Согласно проведенному опросу были сделаны следующие выводы, что представлено в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Вопросы опроса и результаты

Вопросы	Ответы
1) Ваш потенциал соответствует обязанностям выполняемым Вами в организации?	Только 45% сотрудников считает, что их потенциал соответствует. 55% считают, что их потенциал не соответствует
2) Достойно ли оплачивается Ваш труд?	«Да», сказали 50% опрошенных сотрудников, «Нет», сказали 50% опрошенных сотрудников
3) Хотели бы Вы заниматься другим видом деятельности в организации?	15% ответили «Да», 85% ответили «Нет»
4) Достойны ли Вы более высокой должности?	25% сотрудников довольным своим должностным положением, 75% сотрудников не довольны своим должностным положением
5) Считаете ли Вы, что перегружены на данной должности?	65% опрошиваемых ответили «Нет», однако не малая часть сотрудников - 35%, выразила недовольство высокой нагрузкой на занимаемых ими должностях.
6) Существует ли постоянная обратная связь с Вашим непосредственным руководителем?	95% сотрудников отмечают постоянную обратную связь со своим непосредственным руководителем, 5% же отмечает ее отсутствие.
7) Гордитесь ли вы своей работой и самой организацией?	Согласно опросу, только 55% сотрудников гордятся этим опросом, 45% сказали нет.
8) Изменилось ли ваше мнение о нашей организации после приема на работу?	Более половины сотрудников - 45% ответили, что мнение организации изменилось в худшую сторону из-за возросшей нагрузки и медленной карьеры, 20% ответили, что мнение не изменилось. Остальные 35% сказали, что их мнение изменилось в лучшую сторону, основной причиной являются социальные гарантии и другие бонусы

Результаты опроса на тему «Изменилось ли ваше мнение о нашей организации после трудоустройства?» представлены на рисунке 2.8.

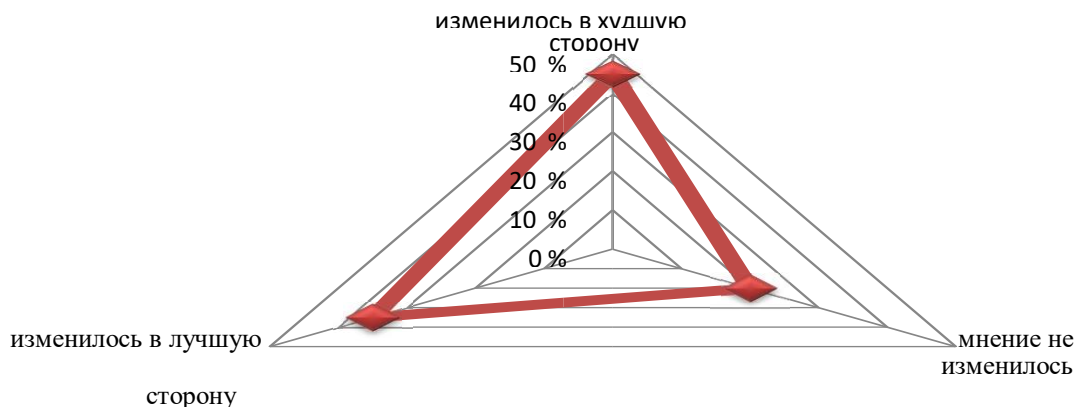


Рисунок 2.8 - Результаты опроса на тему «Изменилось ли ваше мнение о нашей организации после трудоустройства?», %

В результате проведенного опроса была установлена главная причина текучести кадров в АО «ТД «Киприно» — недовольство сотрудников своим положением. В таблице 2.17 представлены результаты анализа внешней и внутренней среды маркетинга персонала исследуемой организации.

Таблица 2.17 - Анализ внешней среды маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно»

Показатель	Выводы для АО «ТД «Киприно»	Основные проблемы
Внешняя среда		
Экономическое состояние в стране	Текущая общая экономическая ситуация в стране оказывает негативное влияние на состояние рынка труда.	Сокращение заработной платы работникам, сокращение некоторых штатных единиц.
Развитие технологий	Руководство отслеживает и совершенствует основные изменения в области технологического развития	Найм профессиональных и компетентных сотрудников
Особенности социальных потребностей	Руководство может удовлетворить социальные потребности, создавая дружественную атмосферу в коллективе, выстраивая отношения сотрудничества и организуя корпоративные мероприятия и праздники.	Отсутствие тренинговых мероприятий, деловых игр, корпоративных конкурсов.
Состояние рынка труда	В целом, тенденции на рынке труда можно охарактеризовать экономическим развитием. Поскольку предложение вакансий увеличилось.	Создавайте конкурентоспособную кадровую политику и повышайте привлекательность в глазах новых потенциальных сотрудников.
Цели организации	Основные цели организации связаны с совершенствованием системы управления персоналом в направлении найма, подбора, адаптации.	Неэффективный подбор и удержание потенциальных кадров.

В таблице 2.17 представлено, что анализ внешней среды для маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно» вызывает беспокойство. В условиях увеличения числа вакансий в компании необходимо разработать конкурентоспособную кадровую политику и сделать её более привлекательной для потенциальных работников.

Таблица 2.18 - Анализ внутренней среды маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно»

Показатель	Выводы для АО «ТД «Киприно»	Основные проблемы
Внутренняя среда		
Финансовые ресурсы	Анализ финансового состояния предприятия показал: выручка от продаж возросла практически на 9% по сравнению с 2022 годом, чистая прибыль – на 12,7%. Увеличение показателей вызвано ростом объемов продажи продукции в 2023 году по сравнению с 2022 годом по причине увеличения производственной программы.	АО «ТД «Киприно» обладает достаточным количеством финансовых ресурсов для совершенствования системы отбора и стимулирования персонала.
Кадровый потенциал организации	Для эффективной организации работы необходимо ввести еще одну штатную единицу - специалиста, занимающегося подбором и адаптацией персонала (специалист по маркетингу персонала)	На данный момент в компании не хватает персонала. В отделе по персоналу не хватает сотрудников.
Источники покрытия кадровой потребности	Подбор персонала осуществляется самостоятельно. При подборе персонала руководство ориентируется на внешний рынок труда.	Было бы более уместно сосредоточиться на потенциальных сотрудниках, как внешних, так и внутренних.

Из таблицы 2.18 следует, что АО «ТД «Киприно» нуждается в одной штатной единице - специалисте по маркетингу персонала. При подборе специалистов компания ориентируется исключительно на внешний рынок труда. Полное и точное изложение всех перечисленных факторов определяет уровень и характеристики маркетинга персонала.

В ходе анализа внутренней среды маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно» были выявлены следующие проблемы: неэффективная организация работы отдела по персоналу; неэффективный подбор персонала.

Анализ внешней среды маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно» выявил следующие проблемы: отсутствие корпоративных конкурсов, неконкурентная кадровая политика и непривлекательные рабочие места в глазах потенциальных новых сотрудников.

Таким образом, как и в любом другом виде маркетинга, HR-маркетинг включает два уровня: стратегический и оперативный. Стратегическая часть охватывает этапы, такие как определение потребности в рабочей силе, анализ рынка труда и запросов соискателей, сегментация сотрудников и разработка плана для достижения поставленных целей.

На современном этапе развития рыночных отношений любое предприятие стремится к использованию всех возможностей для достижения превосходства над конкурентами. Мировая практика показывает, что одним из действенных способов его обеспечения является формирование определенного имиджа – узнаваемого, интересного, привлекательного, выгодно отличающегося от других.

Подводя итог данной главы отметим, что организация является социально ответственной, и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. Индивидуальный подход к сотрудничеству с клиентами, позволяет успешно решать вопросы финансового характера, которые возникают в процессе деятельности организации. В организации используются следующие составляющие системы управления персоналом: формулирование запроса на обеспеченность персоналом, набор, отбор и прием персонала, адаптация персонала, мотивация персонала. По результатам анализа внешней и внутренней среды можно выделить основные цели маркетинга персонала для АО «ТД «Киприно» - совершенствование маркетинга персонала с целью повышения эффективности деятельности организации.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В АО «ТД КИПРИНО»

3.1 Мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала в АО «ТД Киприно»

Для улучшения маркетинга персонала мы разработаем план мероприятий для АО «ТД Киприно», представленный в таблице 3.1. Этот план охватывает четыре ключевые проблемы и задачи, мероприятия по оптимизации маркетинга персонала, назначенных ответственных лиц и сроки реализации данных мероприятий.

Таблица 3.1 - План мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала АО «ТД Киприно»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1. Неэффективная организация работы отдела по персоналу	Введение штатной единицы - специалиста по маркетингу персонала	Генеральный директор. Начальник отдела персонала.	Январь 2025 г.
2. Отсутствие корпоративных конкурсов.	Разработка и проведение корпоративных конкурсов	Специалист по маркетингу персонала	Одно мероприятие каждый год
3. Непривлекательность рабочего места в глазах новых потенциальных работников.	Создание видео для интернет-порталов, газет, вывесок с рекламой. Отношения с учебными заведениями: студенческая практика. Проводить интервью с сотрудниками по вопросам построения корпоративной карьеры.	Специалист по маркетингу персонала	Программа общей подготовки на 1 год, затем непрерывно

«Ответственность за достижение целей и задач, а также контроль за этим, возложены на директора и сотрудников отдела по персоналу. Давайте подробнее рассмотрим каждую из предложенных мер по улучшению маркетинга персонала в АО «ТД Киприно» » [42]. Неэффективная организация работы отдела по персоналу. Рекомендуется добавить новую штатную единицу в штатное расписание - специалиста по персоналу, который будет заниматься

наймом, отбором, адаптацией и мотивацией сотрудников. Основные задачи этого специалиста включают планирование потребностей в персонале, а также выбор, подбор и адаптацию новых сотрудников.

Таблица 3.2 - Мероприятия по внедрению новой штатной единицы - специалиста по маркетингу персонала в АО «ТД Киприно»

Мероприятие	Ответственный	Сроки реализации
1. Организация рабочего места специалиста по маркетингу персонала	Секретарь	Январь 2025 года
2. Найм специалиста по маркетингу персонала	Специалист отдела по персоналу	Январь 2025 года
3. Определение потребности в персонале	Специалист по маркетингу персонала	Март 2025 года
4. Анализ рынка труда	Специалист по маркетингу персонала	Апрель 2025 года
5. Осуществление процесса маркетинга персонала	Специалист по маркетингу персонала	С апреля 2025 года, далее непрерывно
6. Контроль над осуществлением процесса	Начальник отдела по персоналу Генеральный директор	С апреля 2025 года, далее на организационных собраниях
7. Оценка результата и эффективности	Начальник отдела по персоналу Генеральный директор	Ежемесячно с мая 2025 года

В эпоху цифровых технологий и острой конкуренции на рынке труда компании все чаще обращают внимание на HR-брендинг и маркетинг для привлечения и удержания лучших талантов. Это привело к появлению новой профессии – HR-маркетолог, который объединяет в себе навыки и знания из сферы HR и маркетинга.

2. Отсутствие корпоративных конкурсов. Проведение различных корпоративных конкурсов, таких как «Лучший новичок», «Лучший работник года» и «Лучший молодой инженер», помогает руководству решать несколько задач:

- отмечать выдающиеся достижения сотрудников;
- повышать производительность и эффективность работы команды;
- формировать коллектив, заинтересованный в достижении стратегических и тактических целей компании.

В таблице 3.3 представлен пример корпоративного конкурса для АО «ТД

Киприно».

Таблица 3.3 - Конкурс на лучшего работника года для работников АО «ТД Киприно»

Номинация конкурса	Периодичность проведения	Участники	Призы
Профессионалы	Одни раз в год	Работники, достигшие высоких профессиональных результатов. Персонал в этой номинации делится на две категории: рабочие и специалисты	Диплом, переходящий кубок, санаторная путевка на двух человек, премия в размере 10 тыс. руб.
Опора и авторитет	Одни раз в год	Ветераны производства, проработавшим не менее 20 лет, внесших вклад в работу коллектива, являющиеся наставниками, воспитавшие учеников на рабочем месте.	Диплом, переходящий кубок, премия в размере 10 тыс. руб.
Перспективный работник	Одни раз в год	Присуждается молодым работникам в возрасте до 30 лет, добившимся значительных трудовых результатов при небольшом стаже работы не более 5 лет. Молодые работники, на которых возлагают надежды руководители и наставники.	Диплом, переходящий кубок, премия в размере 15 тыс. руб.
Лучший руководитель	Одни раз в год	Присуждается руководителям в начальном среднем и высшем звене управления, чей лидерский потенциал и профессиональные знания менеджера способствуют повышению эффективности работы коллектива.	Диплом, переходящий кубок, санаторная путевка на двух человек, премия в размере 20 тыс. руб.

В эпоху цифровых технологий и острой конкуренции на рынке труда компании все чаще обращают внимание на HR-брендинг и маркетинг для привлечения и удержания лучших талантов. Это привело к появлению новой профессии – HR-маркетолог, который объединяет в себе навыки и знания из сферы HR и маркетинга.

Проведение корпоративных соревнований способствует развитию командного духа и здорового соперничества, что, в свою очередь, стимулирует каждого сотрудника стремиться к лучшим результатам, повышая общую эффективность команды. Информирование коллектива о значительных достижениях и успехах отдельных сотрудников может значительно повысить их профессиональную мотивацию.

По завершении каждого конкурса победители будут отмечены и получают призы от Генерального директора и специалиста по маркетингу персонала. Информация о церемонии награждения будет размещаться на досках объявлений.

3. Непривлекательность рабочего места для новых потенциальных сотрудников. Для повышения интереса к нашей компании предлагаем следующие мероприятия:

- Разработка видеоролика о АО «ТД Киприно», в котором примут участие сами работники, будут проведены интервью с молодыми специалистами, а также включена мотивационная речь генерального директора. Этот видеоматериал будет размещен на местном телевидении, в социальных сетях, на интернет-порталах и на официальном сайте предприятия с целью привлечения внимания потенциальных сотрудников.

- Разработка страницы о вакансиях, новостях и фотографиях АО «ТД Киприно» в социальных сетях «Одноклассники» и «ВКонтакте». Организация мероприятий, направленных на привлечение потенциальных и будущих сотрудников в образовательные учреждения:

- «Углубление сотрудничества с образовательными учреждениями: практика студентов профессионально-технических училищ, колледжей и вузов.

- Подписание соглашений с учебными заведениями;
- Организация тематических экскурсий для студентов;
- Проведение визитов сотрудников в образовательные учреждения для привлечения интереса к своему предприятию;
- Участие в ярмарках вакансий» [42].

Продвижение внутренних сотрудников играет ключевую роль в реализации карьерного плана. Этот подход позволяет эффективно заполнять вакансии с минимальными затратами. Важными аспектами являются планирование карьерного роста сотрудников, разработка индивидуальных планов развития и их продвижение по службе. При встрече с новым сотрудником специалист по кадровому маркетингу АО «ТД Киприно» должен

учитывать текущий этап его карьеры. Это поможет более точно определить цели профессиональной деятельности и аспекты индивидуальной мотивации.

На основе анализа HR-маркетинга АО «ТД Киприно» были предложены меры по внедрению новых штатных единиц в виде специалистов по HR-маркетингу, развитию корпоративной конкуренции и повышению привлекательности рабочего места в глазах новых потенциальных сотрудников.

3.2 Предложения по разработке программы адаптации персонала в АО «ТД Киприно»

В результате анализа действующей системы управления персоналом в АО «ТД Киприно» стало очевидным, что существует возможность совершенствования методов управления персоналом за счет активного внедрения технологий адаптации новых сотрудников. Целесообразно, на наш взгляд, разработать программу адаптации персонала.

Программа кадровой адаптации представляет собой комплекс мероприятий, которые должны осуществить сотрудники организации, отвечающие за процесс адаптации. Иными словами, это план по введению нового сотрудника в должность.

Мы предполагаем, что внедрение программы адаптации сотрудников в АО «ТД Киприно» будет сосредоточено на реализации следующих аспектов в деятельности компании:

«1) Создание документации, которая будет регламентировать и закреплять процесс социальной адаптации работников (план адаптации персонала, положение о наставничестве, памятка для новых сотрудников).

2) Применение программы адаптации позволит упростить и значительно улучшить процесс интеграции нового сотрудника в организацию, а также максимально активировать потенциал уже работающего персонала.

3) Повышение уровня сплоченности коллектива, что будет способствовать общему развитию команды» [42].

Учитывая необходимость решения проблемы адаптации сотрудников в анализируемой организации, предлагается список конкретных мероприятий, включенных в программу адаптации персонала АО «ТД Киприно». Этот процесс начинается с первого рабочего дня нового сотрудника. В таблице 3.4 обозначим планируемые мероприятия и ответственных за реализацию предложенных мероприятий по адаптации персонала.

Таблица 3.4 – Проблемы адаптации персонала в АО «ТД Киприно» и пути их решения

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Отсутствует нормативное обеспечение системы адаптации персонала в организации	Разработка предложения о наставничестве, новых должностных инструкций, памятки нового сотрудника, положения об адаптации	Специалист по работе с персоналом	апрель-май 2025 года
Отсутствует программа адаптации персонала	Разработка программы адаптации	Начальник отдела по персоналу Специалист по работе с персоналом	апрель-май 2025 года
Отсутствует институт наставничества	1. Формирование «Памятки наставника» 2. Отбор и обучение наставников.	Начальник отдела по персоналу	май 2025 года июнь-июль 2025 года
Трудности в общении между персоналом организации	1. Прохождение новым сотрудником адаптации 2. Проведение тренингов	Наставник Специалист по работе с персоналом	с августа 2025 года
Снижение увольнения молодых специалистов	Внедрение программы адаптации	Специалист по работе с персоналом	с сентября 2025 года

Предложенные мероприятия будут направлены на достижение конкретной цели, которая заключается в получении социальной выгоды. Конечная цель улучшения системы адаптации сотрудников АО «ТД Киприно» в будущем позволит достичь социального эффекта. Программа адаптации персонала организации состоит из пяти основных блоков (этапов). Ключевыми этапами данной программы являются подготовительный, начальный, этап адаптации, завершающий этап и этап подведения итогов (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Основные этапы программы адаптации персонала

Этап	Содержание этапа
Подготовительный этап	Оформление необходимых документов приема на работу
Начальный этап	Знакомство нового работника со своим рабочим местом
Этап приспособления	Введение нового сотрудника в подразделение. Наставник, ориентируясь на индивидуальность сотрудника, должен создать благоприятную среду для адаптации и обучения новичка
Завершающий этап	Получение инструментов для подведения итогов и принятия решения по результатам прохождения испытательного срока
Подведение итогов испытательного срока	Оценка степени соответствия работника занимаемой должности, уровня исполнительской дисциплины, потенциала, и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность

Программа адаптации новых сотрудников была разработана и представлена в приложении 4. В дальнейшем мы более подробно рассмотрим этапы программы адаптации персонала в АО «ТД Киприно»:

1) Подготовительный этап. Процесс адаптации нового сотрудника начинается еще до его официального выхода на работу. На данном этапе оформляются все необходимые документы для приема на работу: устанавливаются условия найма, подписывается трудовой договор, издается приказ о приеме на работу и формируется личное дело. В это время новичок начинает знакомиться с рабочими условиями и сопоставлять свои ожидания с реальностью: он узнает о системе оплаты труда, знакомится с правилами внутреннего распорядка (время начала и окончания рабочего дня, перерывы на обед и т.д.), получает информацию о отпусках, больничных, социальных льготах и возможностях обучения. Все это помогает избежать недопонимания между новым сотрудником и работодателем в первые месяцы работы.

2) Первый этап. Это следующий шаг в процессе адаптации. На данном этапе ключевую роль играет специалист по маркетингу персонала. Основные задачи этого этапа заключаются в формировании положительного отношения сотрудника к новому рабочему месту, снижении уровня тревожности и неопределенности, а также в обеспечении понимания принципов работы организации и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

Все мероприятия на данном этапе сосредоточены на адаптации нового сотрудника в организации:

1. Ознакомление с организацией, условиями и порядком работы: ключевые виды деятельности, история развития, организационная структура, распределение полномочий; процесс принятия решений, корпоративная культура (правила внутреннего трудового распорядка, информация о пользовании техническими средствами – Интернет, локальная сеть; порядок выплаты заработной платы, компенсации по больничным и отпускам, информация о служебных телефонах; основные локальные нормативные акты).

2. Отправка письма с представлением нового сотрудника команде организации по электронной почте (с приложением фотографии и краткой информацией), а также организация личной встречи с коллегами и ознакомление с расположением офисных помещений.

3. Назначение наставника для более эффективного введения в должность (для сотрудников без опыта работы). Все мероприятия проводятся в течение первой недели, начиная с первого рабочего дня.

3) Этап адаптации (вторая неделя). На данном этапе происходит знакомство нового сотрудника с подразделением. Главную роль в этом процессе играет руководитель подразделения или наставник. Наставник, учитывая особенности личности сотрудника, должен создать комфортные условия для его адаптации и обучения.

На данном этапе основными задачами являются ознакомление с организационной структурой и ролью нового сотрудника в ней, понимание рабочей ситуации, освоение профессиональных обязанностей, достижение уверенности в деятельности и структуре организации, подготовка рабочего места и технических средств, а также развитие самостоятельности в выполнении служебных задач. Введение нового сотрудника в подразделение включает в себя следующие этапы:

1. Ознакомление с функциями и структурой подразделения, а также с порядком взаимодействия с другими отделами организации.

2. Установление задач для работника на период испытательного срока, определение уровня ответственности и критериев оценки его работы.

3. Изучение должностных инструкций и внутренней документации структурного подразделения.

4. Ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оборудование, места хранения документов, методической литературы и других общих рабочих материалов.

5. Проведение инструктажа по использованию технических средств (АТС, ПК), регистрация нового сотрудника в качестве пользователя сети организации и определение его внутреннего телефонного номера. 6. Введение в должность.

4) Заключительный этап (3-я неделя).

Цель данного этапа – разработка инструментов для подведения итогов и принятия решений на основе результатов испытательного срока. На этом этапе руководитель структурного подразделения, при методической поддержке специалиста по работе с персоналом, формирует план и критерии оценки результатов испытательного срока для сотрудников, принятых на условиях испытательного срока. Новый сотрудник совместно с руководителем или наставником разрабатывает индивидуальный план работы до завершения испытательного срока и согласовывает его с кадровым специалистом. Оценка работы нового сотрудника осуществляется руководителем структурного подразделения и фиксируется в Оценочном листе работника, что позволяет получить документальные данные о результатах адаптации и обоснованные рекомендации по дальнейшему служебному использованию оцениваемого.

5) Итоги испытательного срока.

Задача данного этапа заключается в оценке соответствия работника занимаемой должности, уровня его исполнительской дисциплины и потенциала, а также в формулировании рекомендаций для дальнейшего продолжения работы на данной позиции. Не позднее чем за 7 рабочих дней до завершения испытательного срока оценочный лист, с которым новый сотрудник ознакомляется под роспись, и отзыв – характеристика передаются в отдел кадров.

За пять рабочих дней до окончания испытательного срока начальник

отдела по персоналу на основании документов, основываясь на документах, предоставленных руководителем структурного подразделения, направляет генеральному директору АО «ТД Киприно» рекомендации для принятия решения о результатах испытательного срока.

Один экземпляр оценочного листа и отзыв-характеристика прилагаются к личному делу сотрудника. В случае успешного прохождения испытательного срока руководитель структурного подразделения устно сообщает работнику о продолжении трудовых отношений. Если результаты испытания неудовлетворительные, специалист по работе с кадрами готовит письменное уведомление о расторжении трудового договора с указанием причин, по которым новый сотрудник не прошел испытание. Не позднее чем за три дня до окончания испытательного срока работнику вручается уведомление под роспись, после чего трудовой договор с ним расторгается. Процесс адаптации включает в себя заполнение следующих документов:

- адаптационный лист (приложение 5);
- бланк оценки адаптации (приложение 6).

Адаптационный лист необходимо заполнить через неделю после начала работы в сотрудничестве с руководителем. В течение первого месяца работы можно обсуждать все возникающие проблемы, связанные с начальным периодом.

Форма оценки адаптации должна быть заполнена через месяц и через три месяца после начала работы. Она фиксирует результаты оценки и сохраняется в личном деле сотрудника. В течение трех месяцев руководитель обязан ежемесячно предоставлять отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации по установленной форме (приложение 7). Этот отзыв поможет выявить негативные аспекты адаптации и предпринять меры для их устранения. В конце испытательного срока сотрудник должен заполнить анкету (приложение 8).

Социальная эффективность предложенной программы адаптации проявится в ускоренной адаптации сотрудников, формировании позитивного

отношения к АО «ТД Киприно», улучшении взаимодействия между работниками, снижении текучести кадров, сокращении времени на адаптацию и уменьшении конфликтных ситуаций. В результате реализованных мероприятий в организации будет создана эффективная система адаптации. Эта форма адаптации принесет пользу трем сторонам:

«1) Для организации: более квалифицированные сотрудники; повышение культурного уровня компании; формирование положительного отношения к обучению; сокращение времени, необходимого для адаптации нового специалиста.

2) Для нового сотрудника: предоставление помощи и поддержки на протяжении всего стажировочного периода; углубленное понимание всех аспектов работы организации; развитие личных качеств, таких как уверенность в себе и самоуважение, особенно по мере роста профессионального уровня и навыков; приобретение новых умений и навыков через изучение опыта других.

3) Для наставника-специалиста: активное участие в развитии своей команды; повышение авторитета и статуса внутри коллектива; увеличение личной удовлетворенности благодаря успешному выполнению своих обязанностей; возможность для личного саморазвития через получение новых знаний, навыков и умений в процессе работы.

Таблица 3.6 – Сравнительная характеристика адаптации персонала АО «ТД Киприно» (до и после предложенных мероприятий)

Критерии	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий
Программа адаптации персонала	Отсутствует	Имеется
Трудности в общении между работниками коллектива	Имеется	Преодолены, контакты налажены
Наставничество персонала	Отсутствует	Имеется
Удовлетворенность местом работы новичками	Отсутствует	Присутствует

В таблице 3.6 представим сравнительную характеристику адаптации персонала АО «ТД Киприно» до и после предложенных мероприятий» [42].

Итак, в качестве совершенствования методов управления персоналом в АО «ТД Киприно» предлагается создать программу адаптации сотрудников. Она будет состоять из пяти ключевых этапов. В рамках этой программы будут определены основные задачи работника на время испытательного срока, а также важные аспекты, касающиеся ознакомления с должностными обязанностями и внутренними документами компании.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в АО «ТД Киприно»

«Экономическая эффективность заключается в достижении оптимального уровня прибыли, необходимого для развития организации, с учетом последовательного соблюдения принципа ответственности перед ней» [10]. Перед началом внедрения системы маркетинга персонала целесообразно добавить в таблицу сотрудников новое подразделение - специалиста по маркетингу персонала, который будет заниматься наймом, отбором, адаптацией и мотивацией работников.

Его работа включает в себя планирование потребностей в кадрах, а также подбор, отбор и адаптацию сотрудников. Должностная инструкция для специалиста по маркетингу персонала будет составлена специалистом по персоналу АО «ТД Киприно».

Согласно данным таблицы 3.7, общие затраты на внедрение новой штатной единицы – специалиста по маркетингу персонала – составляют 262 000 рублей.

Эти расходы включают затраты на поиск, найм и организацию работы специалиста, а также его ежемесячную заработную плату. Наибольшая часть расходов запланирована на организацию рабочего места специалиста по маркетингу персонала и составляет 135 000 рублей. Далее следуют затраты на анализ рынка труда – 55 000 рублей, на найм специалиста – 37 000 рублей, а также на определение потребности в персонале – 35 000 рублей.

Таблица 3.7 - Мероприятия по внедрению новой штатной единицы – специалиста по маркетингу персонала АО «ТД Киприно»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Затраты, руб.
Организация рабочего места специалиста по маркетингу персонала	Январь 2025 года	Секретарь	135 000
Найм специалиста по маркетингу персонала	Январь 2025 года	Специалист по персоналу	37 000
Определение потребности в персонале	Март 2025 года	Специалист по маркетингу персонала	35 000
Анализ рынка труда	Апрель 2025 года	Специалист по маркетингу персонала	55 000
Осуществление процесса маркетинга персонала	С апреля 2025 года, далее непрерывно	Специалист по маркетингу персонала	-
Контроль над осуществлением процесса	С апреля 2025 года, далее на организационных собраниях	Директор	-
Оценка результата и эффективности	Ежемесячно с мая 2025 года	Директор	-
Итого			262 000

Расходы на организацию конкурса "Лучший работник года" представлены в таблице 3.8. Конкурс планируется проводить ежегодно. Мы предлагаем следующие номинации: "Профессионалы", "Опора и авторитет", "Перспектива" и "Лучший руководитель".

Затраты на номинацию "Профессионалы" составят 91 300 рублей, на "Опору и авторитет" – 11 300 рублей, на "Перспективу" – 16 300 рублей, а на "Лучшего руководителя" – 21 300 рублей.

Звание присуждается за выявление и поощрение лучших работников АО «ТД Киприно» за их высокий профессионализм и внесение особого вклада в производственный процесс, а также в повышение престижа специальностей.

Затраты на мероприятия, направленные на улучшение маркетинга персонала АО «ТД Киприно», составят: 262 000 + 140 200 = 402 200 рублей.

Определение экономической эффективности производится по формуле 3.1:

$$\mathcal{E} = C/P \times 100\%, \quad (3.1)$$

где $\mathcal{E}$ – экономическая эффективность;

С - экономия средств, достигнутая благодаря проведенным мероприятиям;

Р - затраты на эти мероприятия.

Таблица 3.8 - Затраты по проведению конкурса на лучшего работника года

Номинация конкурса	Периодичность проведения конкурса	Затраты
Профессионалы	Один раз в год	Диплом - 300 руб., переходящий кубок – 1000 руб., санаторная путевка – 80 000 руб. премия в размере 10 000 руб. Итого: 91 300 руб.
Опора и авторитет	Один раз в год	Диплом - 300 руб., переходящий кубок – 1000 руб., премия в размере 10 000 руб. Итого: 11 300 руб.
Перспектива	Один раз в год	Диплом - 300 руб., переходящий кубок – 1000 руб., премия в размере 15 000 руб. Итого: 16 300 руб.
Лучший руководитель	Один раз в год	Диплом - 300 руб., переходящий кубок – 1000 руб., премия в размере 20 000 руб. Итого: 21 300 руб.
Итого		140 200 руб.

Экономия средств (С) на поиск, найм и обучение персонала после реализации мероприятий составит 30%, что составляет:

$$2\,500\,000 \times 30\% = 750\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономическая эффективность будет равна:

$$\Xi = (750\,000 / 402\,200) \times 100 = 186,47\%.$$

Это позволяет сделать вывод о том, что предложенные мероприятия окажутся экономически эффективными. Экономическая эффективность мероприятий составит 186,47%.

Социально-экономическая эффективность представляет собой результативность производства в контексте использования производственных ресурсов и удовлетворения общественных потребностей. Социальная эффективность от реализации мероприятий по улучшению маркетинга персонала будет проявляться в следующих аспектах: рост производительности труда; снижение текучести кадров; увеличение лояльности сотрудников и

мотивации к работе; улучшение имиджа компании; повышение престижа профессий в пищевой промышленности.

На наш взгляд, все предложенные меры для АО «ТД Киприно» являются эффективными как с экономической, так и с социально-психологической точки зрения.

В результате анализа маркетинга персонала в АО «ТД Киприно» были предложены меры по его улучшению. В числе предложений - создание должности специалиста по маркетингу персонала, организация корпоративного конкурса и повышение привлекательности рабочего места для новых потенциальных сотрудников. В ходе исследования была разработана программа адаптации персонала, состоящая из пяти ключевых этапов. Реализация предложенных мероприятий планируется без привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

Ожидается, что мероприятия по улучшению маркетинга персонала в АО «ТД Киприно» будут экономически выгодны на уровне 186,47%. Социальная эффективность проявится в снижении текучести кадров, увеличении производительности труда, улучшении имиджа компании и повышении престижа профессий в пищевой промышленности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги данного исследования, сформулируем следующие выводы.

В первой главе были рассмотрены теоретические и методологические аспекты развития маркетинга персонала коммерческой организации в современных условиях. Результаты анализа профильных литературных источников позволили прийти к выводу о том, что маркетинг персонала - это один из основных элементов управления персоналом современной коммерческой организации. Использование правил, принципов и технологий маркетинга персонала обеспечивает максимальную отдачу от всех ресурсов, которые также имеются в наличии у современной коммерческой организации. Кадровый маркетинг направлен на освещение определенных специфических направлений деятельности службы управления персоналом, которые относительно изолированы от других сфер работы.

На современном этапе развития рыночных отношений любое предприятие стремится к использованию всех возможностей для достижения превосходства над конкурентами. Мировая практика показывает, что одним из действенных способов его обеспечения является формирование определенного имиджа – узнаваемого, интересного, привлекательного, выгодно отличающегося от других.

Введение термина кадровый маркетинг позволяет по-новому оценить традиционные методы управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях в условиях современности.

Организация маркетинга персонала на предприятии является значимым аспектом управления человеческими ресурсами. HR-служба определяет потребности в кадрах, квалификационные требования и другие характеристики сотрудников, которые являются основными условиями для успешного внедрения маркетинга персонала. Следует отметить, что это служит подготовительным этапом для планирования и реализации соответствующих мероприятий.

В ходе исследования во второй главе был проведен анализ деятельности АО «ТД Киприно» и анализ маркетинга персонала. По итогам исследования можно сделать следующие выводы.

Действующая организационная структура позволяет с достаточной эффективностью обеспечить организацию и ведение производственного процесса. Организация является социально ответственной, и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. Индивидуальный подход к взаимодействию с клиентами способствует эффективному решению финансовых вопросов, возникающих в ходе работы организации. Финансово-экономические показатели компании демонстрируют следующие результаты: выручка от продаж увеличилась почти на 9% по сравнению с 2022 годом, а чистая прибыль возросла на 12,7%. Данный рост показателей обусловлен увеличением объемов продаж продукции в 2023 году по сравнению с предыдущим годом, что связано с расширением производственной программы.

Маркетинг персонала в АО «ТД Киприно» включает в себя следующие элементы: в компании эффективно функционирует система информирования сотрудников о событиях, происходящих в организации, что способствует формированию имиджа; компания публикует вакансии в средствах массовой информации, на досках объявлений и активно сотрудничает с центром занятости; корпоративные традиции оказывают положительное влияние на создание имиджа АО «ТД Киприно»; требования к персоналу разрабатываются на основе штатного расписания, а также текущего и перспективного анализа потребностей по должностям и рабочим местам.

Исходя данных маркетинговой деятельности, можно выделить недостатки в продвижении продукции, такие как: недостаточное внимание уделяется рекламе, нет телевизионной, так же нет в интернете помимо своего сайта, отсутствие информативной упаковки, с ссылками на сайт производителя и обратной связью от потребителей, нехватка наружной рекламы, отсутствие продаж на выставках и ивентах.

В процессе анализа внутренней среды маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно» были обнаружены следующие проблемы: неэффективная организация работы отдела по персоналу и недостаточная эффективность подбора сотрудников.

Исследование внешней среды маркетинга персонала в АО «ТД «Киприно» обнаружило ряд проблем: отсутствие корпоративных конкурсов, неэффективная кадровая политика и низкая привлекательность рабочих мест для потенциальных новых сотрудников.

В результате анализа маркетинга персонала в АО «ТД Киприно» были предложены меры по его улучшению: создание должности специалиста по маркетингу персонала, организация корпоративного конкурса и повышение привлекательности рабочего места для новых потенциальных сотрудников. В ходе исследования была разработана программа адаптации персонала, состоящая из пяти ключевых этапов. Реализация предложенных мероприятий планируется без привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

В эпоху цифровых технологий и острой конкуренции на рынке труда компании все чаще обращают внимание на HR-брендинг и маркетинг для привлечения и удержания лучших талантов. Это привело к появлению новой профессии – HR-маркетолог, который объединяет в себе навыки и знания из сферы HR и маркетинга.

Экономическая эффективность мероприятий по улучшению маркетинга персонала в АО «ТД Киприно» составит 186,47%. Социальные результаты будут проявляться в снижении текучести кадров, увеличении производительности труда, улучшении имиджа компании и повышении престижа профессий в пищевой промышленности.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин А. В. Мотивация сотрудников, работающих дистанционно // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2023. - №7. - С. 394–399.
2. Апенько С. Г., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник Омского ун-та. Сер. Экономика. - 2022. - №2. - С. 50-56.
3. Батлер И. HR-маркетинг: как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов: практическое руководство / И. Батлер. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 112 с.
4. Бугаева М.В. Применение инструментов маркетинга персонала в кадровой политике организации // Теория и практика современной науки. - 2023. - №9. - С.11-14.
5. Васильев Н.А. Важные аспекты процесса построения методологии базовой оценки маркетинговой зрелости // Знание. Понимание. Умение. - 2024. - №5. - С.7-10.
6. Винтер Н.М. Актуальные проблемы и тренды подбора персонала в организации // Russian Economic Bulletin. - 2022. - Т. 5. - № 5. - С. 268-273.
7. Гайдукова В.А. Проблемы набора персонала на предприятиях // Вестник науки. - 2024. - №6. - С.124-127.
8. Жукова Т. Н., Чугунова Е. К. Формирование системы брендов предприятия на основе взаимодействия корпоративного, товарного и HR-бренда // Практический маркетинг. - 2022. - №3 (229). - С. 15-22.
9. Казаков А. В. Основные принципы формирования сильного бренда работодателя и его влияние на корпоративную репутацию // Фундаментальные исследования. - 2023. - № 6. - ч. 1. - С. 190-196.
10. Карпова С.В. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие для бакалавров / С.В. Карпова. - Москва: Юрайт, 2022. - 408с.
11. Козерод Л.А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия // Вестник науки. – 2019. – Т. 9, вып. 1. – С. 83-

90.

12. Конкин В.О. Маркетинг персонала и его значение в современных рыночных условиях // Практический маркетинг. - 2024. - № 6. - С.31-35.

13. Крупина, В.В. Современные тенденции в развитии маркетинга // Молодая наука Сибири. - 2020. - №3 (9). - С. 423-428.

14. Лесбаева, Г.Т. О стратегическом управлении персоналом // Вестник КазЭУ. – 2021. - №6. – С.32-37.

15. Лесбаева, Г.Т. Система управления персоналом // Каржы-Каражат. – 2021. - №6. – С.31- 36.

16. Лимарева Ю.А. Маркетинг персонала как элемент системы управления знаниями // Маркетинг в России и за рубежом. - 2022. - № 2. - С. 46-50.

17. Лукьянова Е.Д. Внутренний маркетинг персонала как точка роста // NovaInfo.Ru. - 2022. - № 131. - С. 32-34.

18. Луценко С. И. Принцип SMART: как ставить цели сотрудникам, КПО и программы стимулирования // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2022. - № 11. - С. 683–693.

19. Михайлов А. А., Федулов В. И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости // Естественно-гуманитарные исследования. - 2020. - №29. - С. 222–226.

20. Мищенко Т.Л. Маркетинг в управлении персоналом организации // Евразийское Научное Объединение. - 2020. - № 1-3 (59). - С. 216-220.

21. Мищенко Т. Л. Маркетинг персонала как инструмент развития компании // Финансовые рынки и банки. - 2022. - № 7. - С. 10–13.

22. Мухортова С. И. Управление занятостью персонала организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. -2023. - № 18. - С. 50–58.

23. Оглоблин В.А. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2024. -№ 6. - С. 5–6.

24. Ознобина А. Д. Отрицательные стимулы и их влияние на эффективность труда персонала // Охрана труда и техника безопасности на промышленных предприятиях. - 2022. - № 11. - С. 30–37.

25. Омарова О.И. Усиление операционной эффективности через стратегии внутреннего маркетинга в организации // Вестник науки. - 2024. - №5. - С. 112-117.

26. Опрышко, Ю. И. Основные аспекты конкурентоспособности на рынке труда // Молодой ученый. - 2019. - № 30 (134). - С. 240-243.

27. Петренко М. Ю. Маркетинг персонала как инструмент решения кадровых задач предприятия // Молодой ученый. - 2022. - № 30 (425). - С. 60-63.

28. Пеша А.В., Литун А.В. Методика оценки эффективности и планирования HR-брендинга в организации // Кадровик. - 2021. - №1. - С. 60-68.

29. Полищук Ю.А. Сущность и роль маркетинга персонала в управлении компанией // Теория и практика современной науки. - 2024. - №9. - С.53-58.

30. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // Экономика, предпринимательство и право. - 2020. - Т. 10. - № 3. - С. 659-676.

31. Руденко Н. С. Формирование маркетинговой деятельности предприятия в области управления персоналом как фактор стабильности организации // Молодой ученый. - 2021. - №11 (115). - С. 935-937.

32. Саенко И.И. Применение маркетинга персонала при решении проблемы текучести кадров в организации // Деловой вестник предпринимателя. - 2023. - №1. - С.34-36.

33. Семенова С.В. Брендинг работодателя как системообразующий фактор стратегического, кадрового и социального развития предприятия // Практический маркетинг. - 2022. - № 6 (303). - С. 16-23.

34. Тахумова А.А., Яхутлева А.А., Бритикова Е.А. Этапы деятельности маркетинга персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2021. - №12-11 (80). - С. 37-42.

35. Труд и занятость в России. Росстат. 2023. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (дата обращения: 05.11.2024)

36. Фролова Т.С. Определение брендинга и его актуальность в современном мире // Столыпинский вестник. 2022. - Т. 4. - №5. - С.6-12.

37. Чернопятав А.М. Социальные факторы в формировании механизма мотивации труда на предприятии // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. - 2020. - №1. - С.92-93.

38. Чумаченко Г. В. Процесс построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с персоналом на основе маркетинга // Прикладные экономические исследования. - 2023. - № 3. - С. 71–76.

39. Чумаченко Г.В. Формирование и развитие рынка маркетинговых услуг в системе обеспечения компании квалифицированным персоналом / Г.В. Чумаченко // Russian Economic Bulletin, 2023. - Том 6. - №4. - С. 311-315.

40. Шостак М.А. Компаративный анализ подходов к использованию концепции маркетинга в управлении персоналом предприятий сферы услуг // Инновационная экономика. - 2022. - №2. - С. 180-188.

41. Официальный сайт Судебного департамента при Верховном суде Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cdep.ru/> (дата обращения: 10.11.2024).

42. Официальный сайт Киприно [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kiprino.ru/>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«___» _____ Г.

(Ф.И.О.)