

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Сити Бизнес Скул»

Выпускной квалификационный дипломный проект по программе
профессиональной переподготовки
MBA GENERAL

Тема: Разработка стратегии кампании ОАО «Лента»

Руководитель:
_____
«__» _____ 202_ г.

Выполнил:
слушатель
_____.
«___» _____202_ г.

Москва, 2022 г.

Содержание

Введение....3
Глава 1 Теоретические аспекты, определяющие организационное развитие предприятия....5
1.1. Основные цели и задачи организационного развития....5
1.2. Основные принципы и методы организационного развития....8
Глава 2 Анализ системы управления АО «Лента»....14
2.1. Краткая характеристика деятельности предприятия....14
2.2. Анализ организационной структуры управления предприятием....16
2.3. Анализ перспектив развития предприятия....20
Глава 3 Разработка плана мероприятий организационного развития АО «Лента»....22
3.1. Обоснование необходимости организационного развития предприятия....22
3.2. План мероприятий организационного развития предприятия....25
3.3 Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий....29
3.4. Анализ рисков их реализации....32
Заключение....35
Список литературы....37
Приложение 1....41

Введение

Появление и стремительное распространение в повседневной практике информационных технологий наложило свой отпечаток на выбор концепции организационного развития современных предприятий. Информатизация и появление интернет-пространства современных рынков усилили интенсивность конкуренции во всех сферах экономики, особенно в сфере высокотехнологичного предпринимательства.

При разработке организационных изменений как адаптационного механизма к хаотичной внешней бизнес-среде современные предприятия вынуждены создавать собственные модели ведения бизнеса, исходя из имеющихся ресурсов и лидерских характеристик менеджмента организации. Внутрифирменное предпринимательство снова принимает актуальную функцию балансирования поддержки эффективности бизнеса и внедрения инноваций для постоянной адаптации в условиях быстроизменяющейся многофакторной конкурентной борьбы.

Расширение присутствия на рынке, как правило, сталкивает предприятие с необходимостью привлечения дополнительных ресурсов, расширения сотрудничества с бизнес-партнёрами, а всё это побуждает организацию производить структурные изменения своего бизнеса. Затрагивая концепцию организационного развития предприятий в рамках рассматриваемой темы, приоритетно использовать определение организационного развития как сложной образовательной стратегии, рассчитанной на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить её адаптацию к требованиям технологии и рынка

Объектом исследования в работе выступает АО «Лента».

Предметом исследования в работе является стратегия компании.

Целью данной работы является разработка и планирование стратегии развития АО «Лента».

Задачи:

- определить основные цели и задачи организационного развития;
- изучить основные принципы и методы организационного развития ;
- проанализировать организационную структуру управления предприятием;
- исследовать перспективы развития предприятия;
- обосновать необходимость организационного развития предприятия;
- разработать план мероприятий организационного развития предприятия;
- проанализировать экономическую эффективность предложенных мероприятий;
- проанализировать риски реализации мероприятий.

Исследование проблем разработки стратегии компании нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Ажахановой Д.С., Алексеенко А.А., Безносовой А.С., Бунтовского С. Ю., Веснина В.Р., Гапоненко А.Л., Гришина В.В., Гришиной В.Г., Ершова Д.М., Капитонова С.В., Купцова М.М., Лясникова Н.В., Максименко Л.С., Налчаджи Т.А., Поделинской И.А., Савельевой Н.А., Хорина А.Н., Шептиевой О.Е., Шифрина М.Б. и др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологи, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия АО «Лента».

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация стратегии развития, предложенной в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованной литературы.

Глава 1 Теоретические аспекты, определяющие организационное развитие предприятия

1.1. Основные цели и задачи организационного развития

В организационном развитии предприятия стремятся к росту прибыли и общей доходности ведения бизнеса. Рост экономической результативности хозяйственной деятельности предприятия сопряжён с увеличением и удержанием доли присутствия бизнеса организации на рынке отрасли. И подобная данность предполагает значительные затраты и напряжение менеджмента организации, обусловленные современными реалиями продвижения и позиционирования бизнеса в информационном пространстве, использование информационных агрегаторов, социальных сетей, интернетизданий.

Вследствие этого нередко успешный нишевой бизнес промышленных предприятий для своего развития и сохранения требует конгломератных взаимоотношений с информационными бизнес-структурами корпоративного типа, что в большинстве случаев приводит к поглощению этого бизнеса и встраиванию его в иерархическую структуру корпоративного управления. Это, в свою очередь, изменяет структуру организации, его культуру и механизм менеджмента. Тем самым можно результировать прекращение существования, а, следовательно, и дальнейшего организационного развития подобных предприятий, которые превращаются в элемент системы другой организации[1].

Современные потребители очень часто сталкиваются с ухудшением сервисов, получаемых от нишевого бизнеса предприятий в ходе трансформации в часть организаций корпоративного типа, так как меняется организационная культура и механизмы управления структурами бизнеса. Инновационный бизнес является детищем предпринимательских структур, но по мере его роста и организационного развития инициатива переходит от предпринимателей-основателей бизнеса к менеджерам крупного корпоративного сектора экономики.

В процессе конгломератных или ассоциативных взаимоотношений система менеджмента значительно ограничивает предпринимательские инициативы, тем самым изменяя стратегические и оперативные ориентиры развития организации.

Современная бизнес-практика свидетельствует о том, что результатом подобного взаимодействия является поглощение или присоединение успешного нишевого бизнеса к бизнес-структурам конгломератных корпораций, когда основатели бизнеса становятся

[1] Буга А.В., Куприн А.А. Теоретические аспекты формирования стратегии роста и сущность стратегического управления на предприятии // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). - 2021. - № 14 (16). - С. 37-46.

мажоритарными держателями акций, не принимая активного участия в концепции дальнейшего развития бизнеса.

Зачастую потребители сервисов подобного бизнеса достаточно чувствительно ощущают изменения концепции дальнейшего организационного развития бизнеса. Как правило, повышаются эксплуатационные расходы потребителей, жёстче регламентируются клиентские взаимоотношения, возможны качественные изменения получаемых сервисов и товаров. Таким образом, можно отметить, что на принятие концепции организационного развития предприятия влияет решение высшего руководства о развитии миссии и стратегии функционирования предприятия.

Для сохранения организационной идентичности главная роль отводится приоритету предпринимательского поведения над системой менеджмента и приоритету конгломерата структурно-ситуационной и инновационной моделей развития.

Ученые по-разному трактуют понятие «стратегия». Обычно все определения содержат такой элемент, как достижение поставленных целей, однако дальше уже наблюдаются расхождения. Отечественные ученые (Б.А. Чуб, Р.И. Акмаева) и некоторые иностранные (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) говорят о детальной проработке плана, конкретных действиях, неизменности. Как было сказано выше, текущая среда организации постоянно меняется, и такой подход к пониманию стратегии не актуален.

Другие ученые, а также неавторские определения, уже не говорят о неприкосновенности плана. Он становится вариативен. На наш взгляд, более близко находится определение экономического словаря, учитывающий обстоятельства (как естественные, так и действия людей). В нашем понимании определение стратегии выглядит следующим образом.

Стратегия – это совокупность вариантов общих направлений деятельности организации, обеспечивающих ей достижение поставленных целей и получение конкурентных преимуществ, выбор одного из которых (вариантов) обусловлен сложившейся ситуацией как во внешней, так и во внутренней среде[2].

Существует множество признаков для классификации стратегий, однако наиболее важным, с нашей точки зрения, является классификация по типу финансовой политики предприятия. Их также называют комплексными или эталонными стратегиями:

1) Стратегия органического роста / стратегия концентрации;

2) Стратегия диверсифицированного роста;

3) Стратегия интеграционного роста;

[2] Гавриш Е.С. Концептуальные основы эффективного использования трудового потенциала на основе компетентностного подхода // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2019. - № 4 (250). - С. 168-176.

4) Стратегия сокращения. Каждая из них включает несколько отличающихся стратегий.

К стратегиям органического роста можно отнести:

1) Стратегия увеличения присутствия на рынке;

2) Стратегия расширения границ рынка;

3) Стратегия совершенствования товара.

Увеличение присутствия на рынке означает значительное увеличение маркетинговых расходов для продажи больших объемов существующих / старых товаров организации. Данная стратегия может включать: снижение цен методами стимулирования сбыта и т.д. Расширение границ рынка включает мероприятия по открытию новых рынков для старых товаров. Актуальность такой стратегии повышается при росте конкуренции на основном рынке.

Совершенствование товара предполагает повышение объема продаж за счет реализации качественно модифицированного, усовершенствованного товара или полностью нового товара, который пришел на замену старого.

Данная стратегия очень важна, поскольку в текущих условиях требования постоянно меняются, и, соответственно, должен меняться товар, удовлетворяющий эти требования. Стратегии органического роста являются наименее рискованными для организаций, они требуют осуществления деятельности на старых рынках и / или со старыми для предприятия товарами. Стратегия диверсификации же предполагает использование крупным бизнесом, который не хочет «держать все яйца в одной корзине», создавая несвязанные бизнес-единицы для увеличения своей финансовой устойчивости[3].

Разные направления деятельности позволяют также перераспределять финансовые ресурсы между бизнес-единицами, помогая за счет успешных, прибыльных подразделений вставать на ноги молодым и перспективным, которые требуют больших вложений. Выделяют следующие виды диверсификации:

1) Дополняющая диверсификация;

2) Горизонтальная диверсификация;

3) Конгломеративная диверсификация.

Концентрированная диверсификация состоит в освоении производства товаров, которые технологически связаны со старой продукцией, и сбыте их на новых рынках. Горизонтальная диверсификация заключается в освоении производства товаров, которые технологически не связаны со старой продукцией, но могут быть интересны старой аудитории. Конгломерация

[3] Гончаренко Л.П. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общ. Ред. Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. И доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 487 с.

предполагает освоение производства товаров, которые технологически не связаны со старой продукцией и которые не нацелены на старую аудиторию.

Стратегия интегрированного роста предполагает поглощения и слияния с фирмами своей отрасли. Выделяют:

1) Интеграцию «назад»;

2) Интеграцию «вперед»;

3) Горизонтальную интеграцию.

Интеграция «назад» заключается в объединении с поставщиками. Необходимо это при наличии проблем с поставками, а также тогда, когда интеграция с предыдущей стадией цепочки создания ценности позволит увеличить эффективность производства. Интеграция «вперед» состоит в объединении с последующими стадиями ценностной цепочки.

Поставщик объединится с производителем, так как готовая продукция стоит больше сырья, а производитель с дистрибьютером, ведь такая интеграция (хоть и весьма дорогая) позволяет установить контроль над сбытовой сетью.

Горизонтальная интеграция предполагает объединение с конкурентами, выпускающими аналогичный товар. Это позволит увеличить долю на рынке, однако возникает угроза монополизации, поэтому соответствующие сделки подлежат контролю антимонопольных органов.

Стратегия сокращения расходов похожа на предыдущую, однако она заключается в устранение небольших источников затрат в виде временных или краткосрочных мер. На практике стратегии могут применяться вместе, особенно если компания является весьма крупной и диверсифицированной. Также они могут проводиться в определенной последовательности. В этих ситуациях стратегия компании называется комбинированной.

1.2. Основные принципы и методы организационного развития

Существует множество структурных вариаций, которые могут применять организации для организационного развития, но есть несколько основных применяемых принципов и общих шаблонов.

Важным фактором успеха современной организации является грамотное управление человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами – это один из базовых элементов достижения организационных целей, а человеческие ресурсы при этом выступают важным и дефицитным активом, движущей силой экономического развития организации.

Эффективная система управления человеческими ресурсами позволяет субъектам хозяйствования достичь своих целей, реализовать стратегию, повысить результативность деятельности, выжить в условиях агрессивной конкурентной среды, что крайне актуально для организаций любых сфер деятельности[4].

С позиции концепции системного подхода понятие «стратегия управления человеческими ресурсами» рассматривается как система взаимосвязанных элементов, благодаря которым организация удовлетворяет потребность в формировании и использовании квалифицированных конкурентоспособных сотрудников, обеспечивает их развитие для достижения стратегических целей организации в постоянно изменяющейся внешней среде.

Значения показателей системы управления человеческими ресурсами определяют ключевые результирующие индикаторы деятельности организации: чем выше уровень удовлетворенности работников результатами своей трудовой деятельности, а также индивидуальная ориентация на цели организации, в том числе стратегические, тем выше экономическая и социальная эффективность организационной деятельности в целом.

Управление человеческими ресурсами организации заключается в формировании системы управления сотрудниками, планировании работы, разработке оперативных планов и проведении маркетинга работников. Стратегической целью управления человеческими ресурсами является формирование, развитие, эффективное использование кадрового потенциала, что означает совершенствование каждого работника, максимальное использование его профессионального, творческого, инновационного потенциала, способствующего достижению целей организации и деятельности других работников.

На технологию стратегического управления человеческими ресурсами влияет специфика деятельности организации, количество бизнес-процессов, уровень сложности менеджмента, конкурентная среда, наличие финансовых и других ресурсов для получения максимального эффекта.

В основу разработки стратегии управления человеческими ресурсами положен ряд принципов – основополагающих идей, закономерностей, норм, требований и правил поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Стоит подчеркнуть, что принципы стратегического управления человеческими ресурсами организации носят многоуровневый характер. Кроме того, они дифференцируются в зависимости от стадии жизненного цикла системы управления.

В формировании стратегии управления человеческими ресурсами важную роль играют методы, поскольку именно с их помощью руководители высшего звена воздействуют на

[4] Абрамова М.С. Стратегическое планирование предприятия в условиях трансформации и цифровизации экономики // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества. - 2021. - №5. - С. 17-20.

управляемые объекты для преобразования их в эффективный ресурс организации, для достижения задач, стоящих перед организацией[5].

Системность и комплексность использования методов управления человеческими ресурсами является важным условием эффективности их воздействия на коллектив и отдельных работников (см. рисунок 1).

Эффективная стратегия управления человеческими ресурсами с позиции системного подхода предполагает:

– вертикальную согласованность, что означает соответствие стратегии управления человеческими ресурсами бизнес-стратегиям организации;

– горизонтальную согласованность, которая достигается при условии гармоничной и взаимно поддерживающей деятельности различных подразделений организации в процессе стратегического управления человеческими ресурсами.

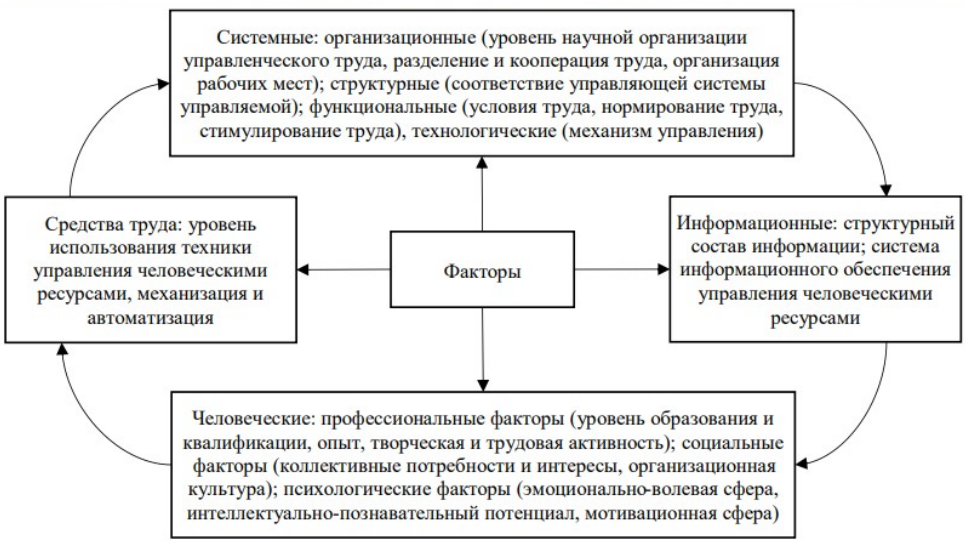

Рисунок 1 - Систематизация фактов, определяющих развитие методов управления человеческими ресурсами

Если в ходе реализации стратегии управления человеческими ресурсами и вертикальная, и горизонтальная согласованности тщательно продуманы, то система будет направляться движущими силами и спецификой организации.

Необходимые для этого шаги можно изобразить в виде схемы, представленной на рисунке 2.

[5] Зубова А.М. Совершенствование системы профессионального развития персонала // От инерции к развитию: научно-инновационное обеспечение развития экономической науки и аграрного образования. - 2021. - № 4. - С. 188-189.

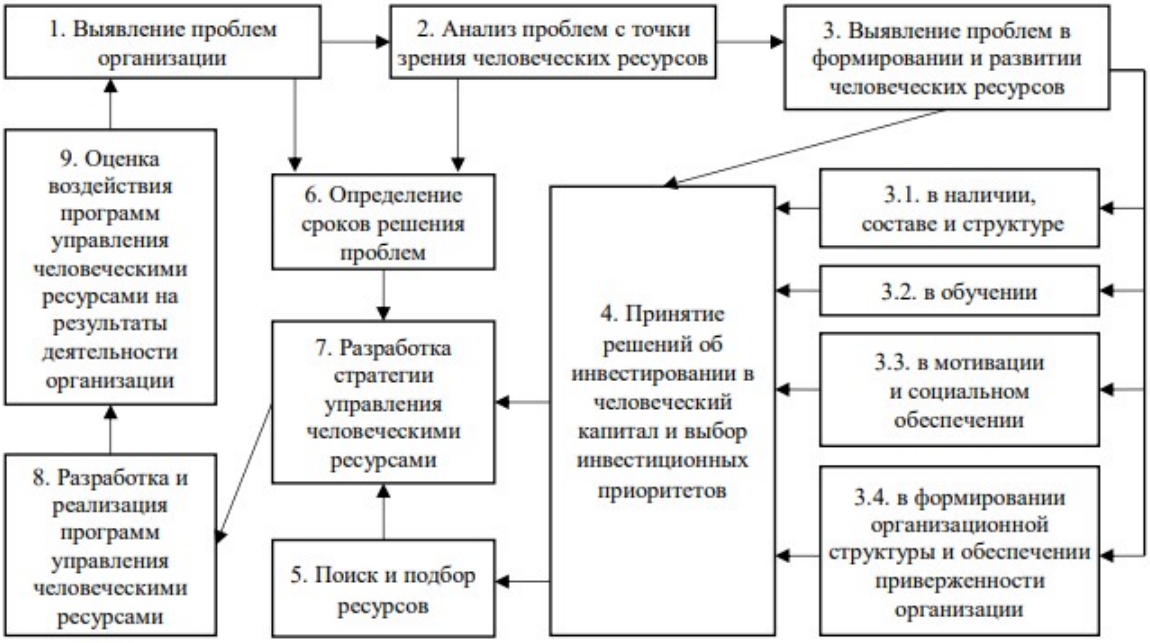

Рисунок 2 - Разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами организации с позиции системного подхода[6]

Г. Минцберг очерчивает стратегию по принципу «пяти П»: план, приемы (способы реализации плана), поведение, позиция в отношении других субъектов и перспектива (plan, ploy, pattern of behaviour, position in respect to others, perspective). Именно основываясь на таком подходе, мы и будем рассматривать стратегии digital-трансформации предприятий. Дефиниция digital происходит от латинского digitālis − цифры. В свою очередь, понятие трансформации (transformation) - может быть разделено на trans, то есть «пересечь» или «изменить», а также form, которую можно рассматривать как «форму».

В научных кругах ведутся оживленные дискуссии по пониманию понятия digital-трансформации. Иногда его отождествляют с цифровым преобразованием, что предусматривает «безбумажный офис» и достижения «цифровой зрелости бизнеса», что влияет как на отдельные предприятия, так и целые сегменты экономики. Иногда digitalтрансформации отождествляют с оцифровкой (процесс преобразования бумажной информации в электронную). Но оцифровка не тождественна digital-трансформации. Здесь важна комбинация стратегических и приоритетных устойчивых взаимосвязей, цепей, действий, коммуникаций, которые формируются для достижения бизнес-целей путем создания новых бизнес-цепей и оцифровке и объединения информационных массивов.

[6] Козырева О.Н., Ольхова Л.А. Особенности формирования и развития профессиональных компетенций персонала в современных организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. - 2021. - № 7. - С. 158-161.

Гален Груман очерчивает digital-трансформацию как применение цифровых технологий, что существенно влияет на все аспекты бизнеса и общества. Другие исследователи определяют digital-трансформацию как процесс перехода предприятия к новым способам мышления и работы на базе использования социальных, мобильных и других цифровых технологий. Мы поддерживаем позицию, что «digital-transformation - это трансформация бизнеса путем пересмотра бизнес-стратегии или цифровой стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода, целей и т. п. путем принятия цифровых технологий. Это ускорит продажу и рост бизнеса.

В основном digital-трансформация предусматривает кардинальное изменение организационного дизайна, моделей и методов менеджмента, центров ответственности. То есть digital-трансформация - это не только использование цифровых технологий, но и ремя акцентируем, что digital-трансформация предусматривает интеграцию цифровых технологий во все сферы бизнеса, что приводит к качественным коренным изменениям функционирования и поведения предприятия. По сути, digital-трансформация — это изменение подхода к ведению бизнеса.

Для того чтобы быть коммерчески успешными в новых условиях общей цифровизации, предприятию необходимо разрабатывать новые продукты с использованием digital-каналов предприятия. То есть digital-трансформация по своему назначению обеспечивает новые виды инноваций и креативность в определенной области, а не просто совершенствование или поддержку традиционных методов.

Сейчас, по оценкам экспертов, более 60% крупнейших мировых корпораций уже работают над своей стратегией digital-трансформации. Согласно индексу отраслевого шифрования McKinsey Global Institute, Европа сейчас работает на 12% своего цифрового потенциала, а США − на 18%. Германия работает на уровне 10% от своего цифрового потенциала, тогда как Великобритания – на уровне 17% (почти как США). Это демонстрирует, что предприятия даже развитых стран, прикладывая много усилий, не могут использовать весь свой потенциал[7].

Таким образом, digital-трансформация — это осмысленный стратегический процесс изменения бизнеса в условиях вызовов новой цифровой экономики, что предполагает совокупность преобразований через внедрение инновационной культуры, адаптацию бизнес-моделей, широкое использование данных, клиентоцентричность и управление ценностью. Все предприятия должны разработать и реализовать свои собственные стратегии digital-трансформации, для того не только продемонстрировать лучшие результаты сегодня, но, и

[7] Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.

чтобы обеспечить рост завтра. Сегодня digital-трансформация не просто нужна бизнесу для выживания, она необходима для построения гибкой бизнес-модели, которая поможет быть успешным в постоянно меняющемся мире будущего.

Таким образом, разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами организации представляет собой долгосрочный процесс работы с сотрудниками, включая принятие последовательных управленческих решений, направленных на достижение организационных целей. Поскольку человеческий ресурс на сегодняшний день – ключевой ресурс организации, то стратегия управления человеческими ресурсами на основе системного подхода будет основным инструментом реализации организационных целей и задач с максимально возможным результатом и минимальными потерями.

Глава 2 Анализ системы управления АО «Лента»

2.1. Краткая характеристика деятельности предприятия

«Лента» – ведущий многоформатный продуктовый и FMCG-ритейлер в России.

Компания развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов, а также недавно запустила новый формат магазинов у дома под брендом «Мини Лента». «Лента» является крупнейшей сетью гипермаркетов в России и четвертой среди крупнейших розничных сетей страны по выручке. «Лента» также дает покупателям возможность совершать покупки онлайн, используя свои сервисы click-and-collect и экспресс-доставки.

Компания была основана в 1993 году в Санкт-Петербурге. По состоянию на 30 сентября 2021 года под управлением «Ленты» находилось 255 гипермаркетов и 419 супермаркетов общей торговой площадью более 1,7 млн кв. м в 88 городах России.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности АО «Лента» рассмотрим динамику товарооборота АО «Лента», представленную на рисунке 3.

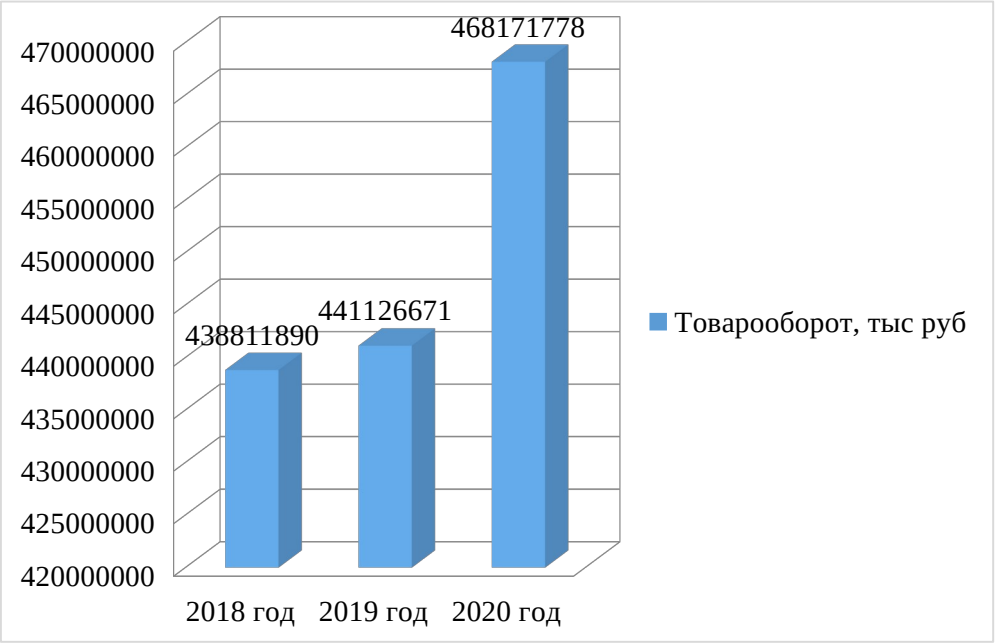

Рисунок 3 – Динамика товарооборота АО «Лента» за 2018-2020 год, тыс. руб

Данные рисунка 4 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Далее рассмотрим показатели эффективности использования основных средств АО «Лента», представленные в таблице 2.

Анализ себестоимости АО «Лента» за 2019–2020 гг. представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка динамики затрат АО «Лента»

Наименование показателя	2019 год	2020 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс.руб	322123508	338847855	16724347	105,19
материальные затраты	209380280	227028063	17647783	108,43
заработная плата	41876056	44050221,2	2174165	105,19
страховые взносы	8375211	8810044	434833	105,19
амортизационные отчисления	19327410	20330871	1003461	105,19
коммунальные услуги	32212351	33884786	1672435	105,19
прочие расходы	10952199	4743870	-6208329	43,31

Графическое представление распределения затрат АО «Лента» за 2020 год представлена на рисунке 4.

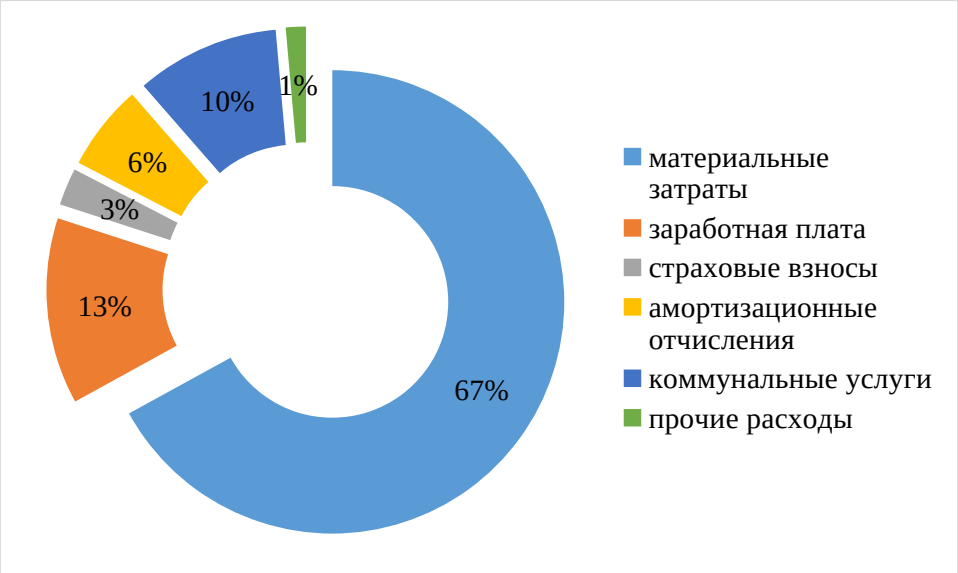

Рисунок 4 – Структура затрат АО «Лента» за 2020 год

Данные таблицы 1 и рисунка 4 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 67%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2020 года выросла на 5,19%.

В 2020 году ООО «Лента» запустила собственную экспресс-доставку. Пользователь может выбрать товары из ассортимента ближайшего супермаркета или гипермаркета. Каталог, в зависимости от размера магазина, из которого будут осуществлять доставку, содержит от 8 000 до 30 000 товаров. Также компания установила партнерские отношения с 36 службами доставки для выполнения онлайн-заказов. Обеспечивается безопасность в магазинах:

сотрудники работают в масках и перчатках, на кассах и в отделах установлены защитные экраны.

2.2. Анализ организационной структуры управления предприятием

Компания обладает линейно-функциональной структурой. Высшим органом управления является генеральный директор, которому подчиняются служба управления персоналом, главный бухгалтер, директор по производству и закупкам, начальник службы маркетинга, директор по продажам. Более подробная организационная структура всей сети «Лента» указана на рисунке 5.



Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Лента»

На рисунке 5 представлена организационная структура каждого отдельного супермаркета. Руководство ООО «Лента» осуществляет генеральный директор, в непосредственном подчинении которого находятся директор по производству, директор по продажам, главный бухгалтер, а так же начальник службы управления персоналом.

Заведующие магазина подчиняются директору по продажам. В свою очередь под контролем заведующего магазином находятся товароведы и кассиры.

Директор по производству курирует отдел маркетинга и производственный отдел.

По состоянию на 01.01.2021 г. штат ООО «Лента» составил 9050 человек, из них:

- административный персонал – 956 чел.;
- основной персонал – 8095 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала	Численность основного персонала
2018	9276	1148	8128
2019	9150	922	8228
2020	9050	956	8095

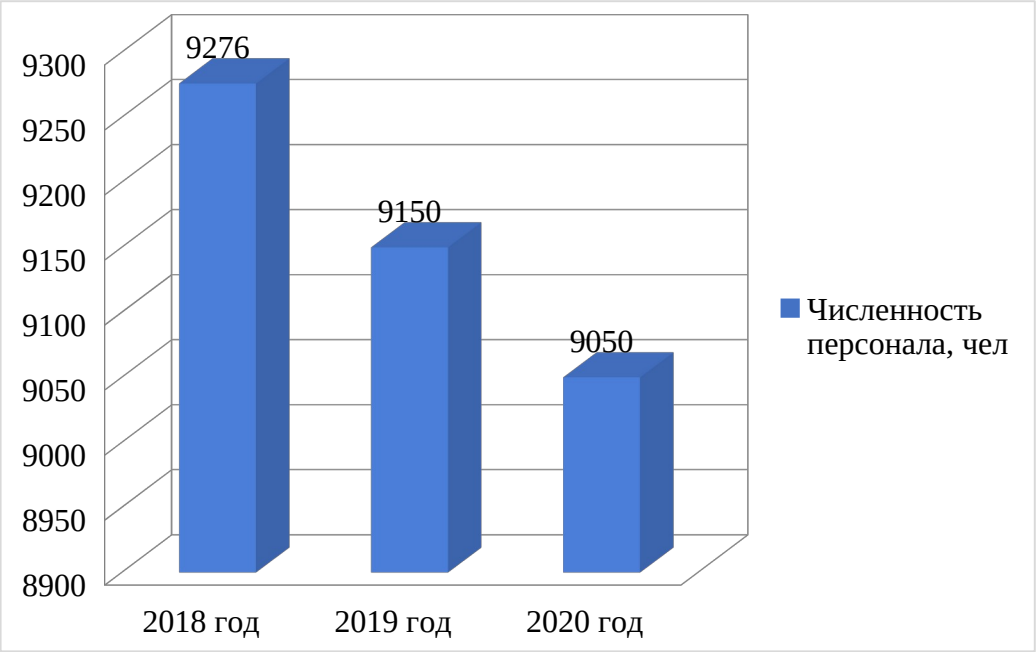

Рисунок 6 - Динамика численности персонала АО «Лента»

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Анализ динамики численности персонала организации показывает тенденцию к снижению: общая численность за анализируемый период снизилась на 226 человек.

Составим аналитическую таблицу для АО «Лента», в которой численность персонала 2020 года сравним с численностью 2019 года (таблица 3).

Таблица 3 - Структура персонала и обеспеченность кадрами АО «Лента»

Категория персонала	2019 г.	2020 г.	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность, чел всего	9150	9050	-100	98,91	100	100
в т.ч.:						
Руководители	922	956	34	103,69	10,08	10,56
Специалисты	1506	1357	-149,3	90,09	16,46	14,99
Служащие	14	6	-8	42,86	0,15	0,07
Рабочие	6708	6732	24,1	100,36	73,31	74,39

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 7.

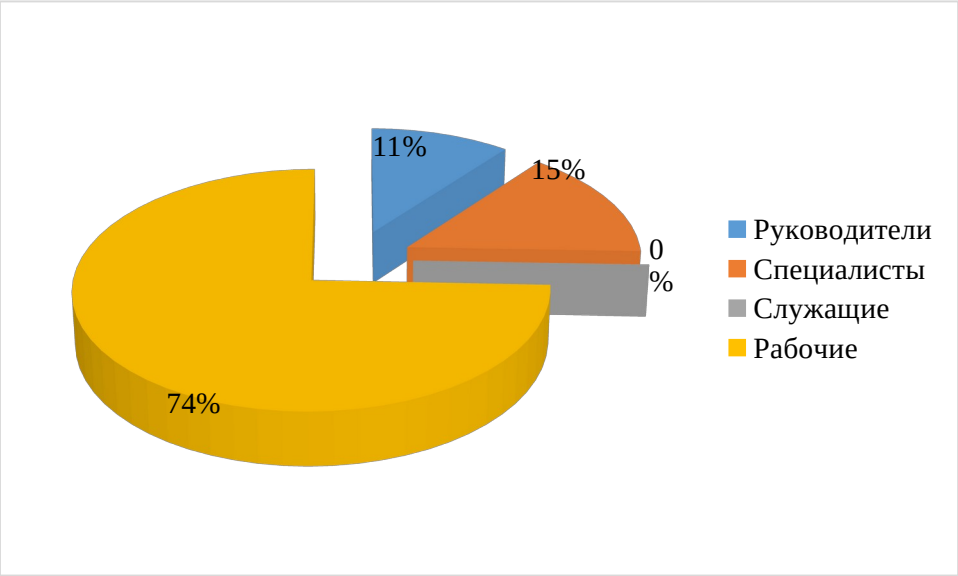

Рисунок 7 - Распределение сотрудников по категориям в 2020 году

Из данных таблицы 3 видно, что среднесписочная численность персонала в 2020 году снизилась против 2019 на 226 человек, темп роста составил 98,91%. Из общего числа работающих в АО «Лента» в 2020 году (9050 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 11 % (956 чел.); специалисты – 15% (1357 чел.); служащие – 0,1% (6 чел.) и рабочие – 74% (6732 чел.).

В АО «Лента» работает персонал разных возрастных групп.

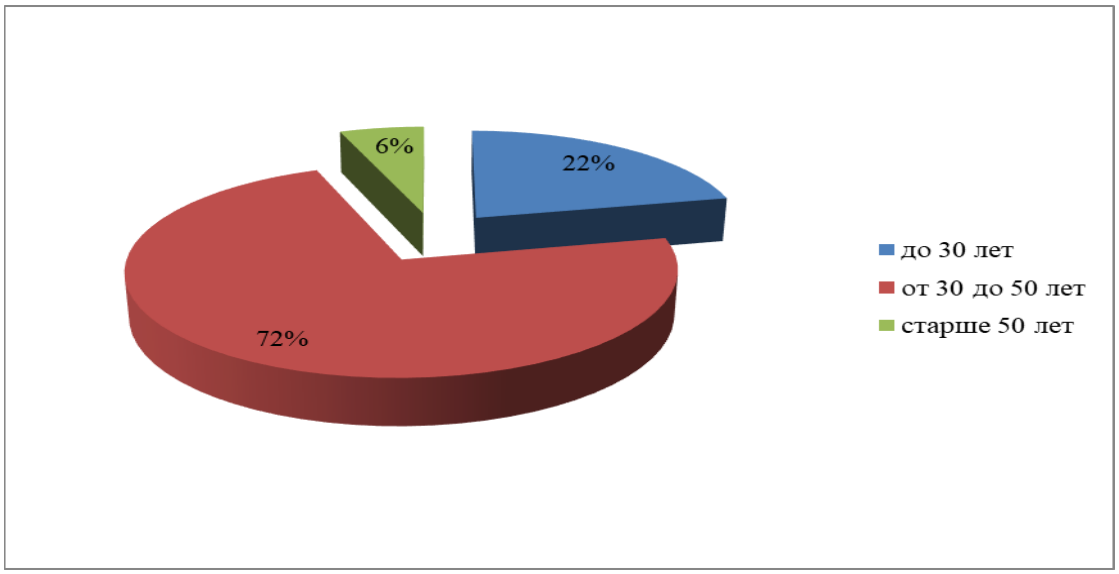

Рисунок 8 - Распределение численности сотрудников АО «Лента» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 6516 человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 1991 человек. Далее идёт персонал старше 50 лет –

543 человека или 6%.

Далее рассмотрим систему управления персоналом АО «Лента».

Для выявления состояния и проблем системы управления в АО «Лента» был проведен опрос. В опросе принимали участие 20 сотрудников.

Опрос содержит 29 суждений, на каждое из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

Общий индекс оценки системы управления определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне управления:

- 261 - 290 - очень высокий;
- 175 - 260 - высокий;
- 115 - 174 – средний;
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры. Два других фактора можно оценить на основе показателей секций.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 10.

Как показывает рисунок 10., по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

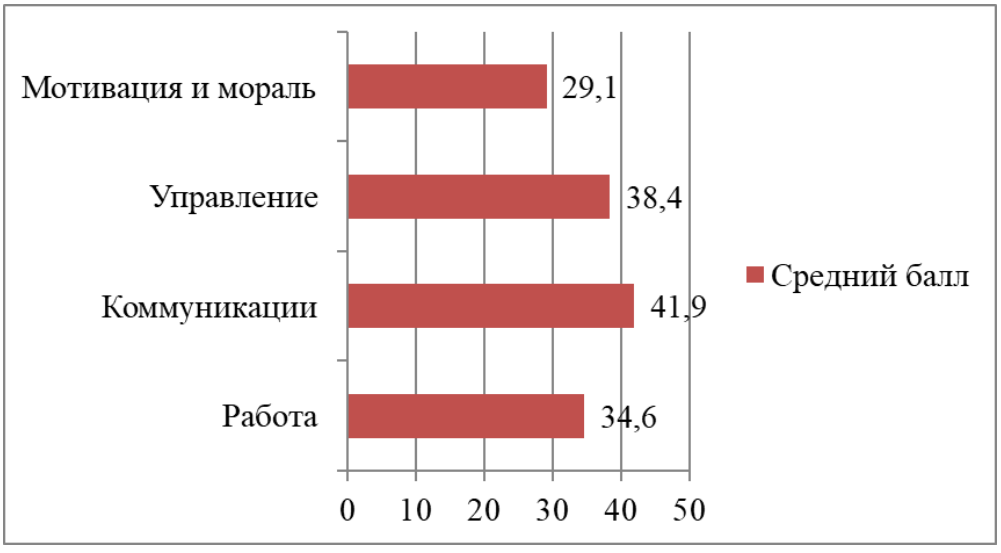

Рисунок 10 – Средний балл по секциям опроса

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

2.3. Анализ перспектив развития предприятия

Для анализа возможных перспектив развития АО «Лента» приведем результаты SWOT-анализа организации (см. рисунок 10).

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; Высокий уровень сервиса, качество обслуживания; Сбалансированная кредитная политика;	Высокая цена на услуги; Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования; Несовершенство системы наставничества; Неумение работников работать в команде
Возможности	Угрозы
Научно-технический прогресс; Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.	Возрастающая конкуренция; Рост социальных отчислений;

Рисунок 10 – Матрица SWOT-анализа АО «Лента»

По результатам анализа сильных и слабых сторон АО «Лента», среди сильных сторон можно выделить: квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Сильные стороны АО «Лента» позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что организация в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов.

Среди наиболее актуальных возможностей можно выделить хорошую репутацию АО «Лента» и высокий уровень используемых технологий, восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума, высокий уровень используемых технологий.

Влияние поставщиков является незначительным ввиду большого количества фирм предлагающих оборудование и продукцию достаточно высокого качества по низким ценам. АО

«Лента» испытывает сильное влияние клиентов, т.к. незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос. В создавшихся условиях необходимо использовать стратегию ориентации на потребителя для усиления стимулирования сбыта. В сложившейся ситуации в отрасли наблюдается достаточно сильная конкуренция, как за счёт снижения цены и стимулирования сбыта, так и за счёт технологических новшеств, позволяющих осуществлять выгрузку продуктов, обновление ассортимента в кратчайшие сроки.

Наиболее существенными возможностями, которые могут повлиять на деятельность АО «Лента», являются: научно—технический прогресс; выпуск новых видов оборудования, оказание новых видов услуг; восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.

Наиболее значимыми угрозами для АО «Лента» являются следующие факторы внешней среды: возрастающая конкуренция; рост социальных отчислений. Внутренние факторы формируются самим АО «Лента», в первую очередь его руководством.

Глава 3 Разработка плана мероприятий организационного развития АО «Лента»

3.1. Обоснование необходимости организационного развития предприятия.

Для выявления проблем организационного развития АО «Лента» в рамках данной работы была разработана анкета (см. приложение 1).

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов).

В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении. В анкетировании приняли участие 20 человек.

Как показывают данные рисунка 11, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

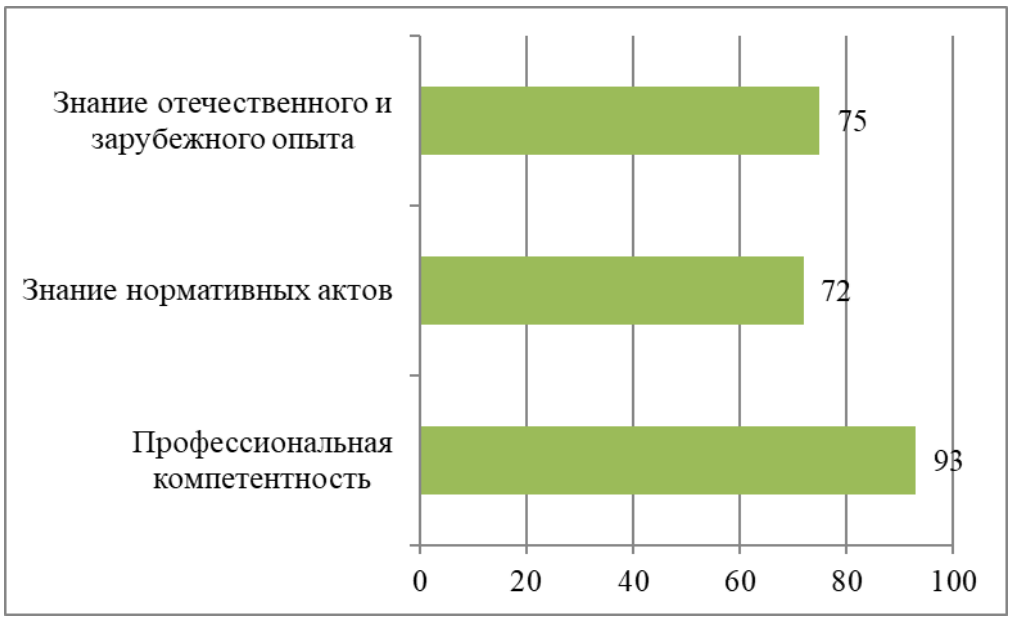

Рисунок 11 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Исходя из данных рисунка 12 следует вывод, что сотрудники АО «Лента» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

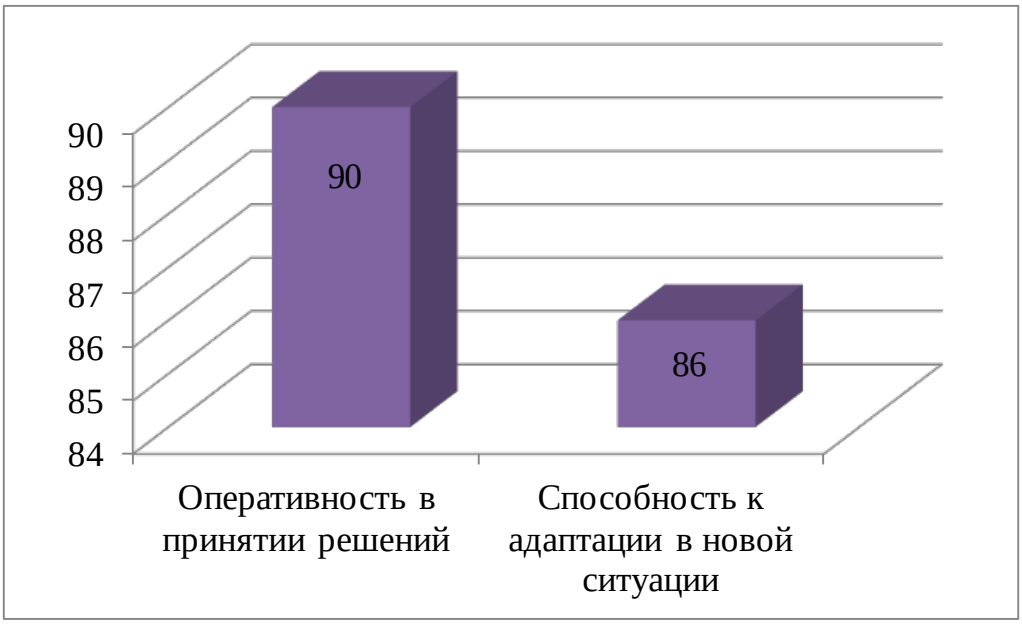

Рисунок 12 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

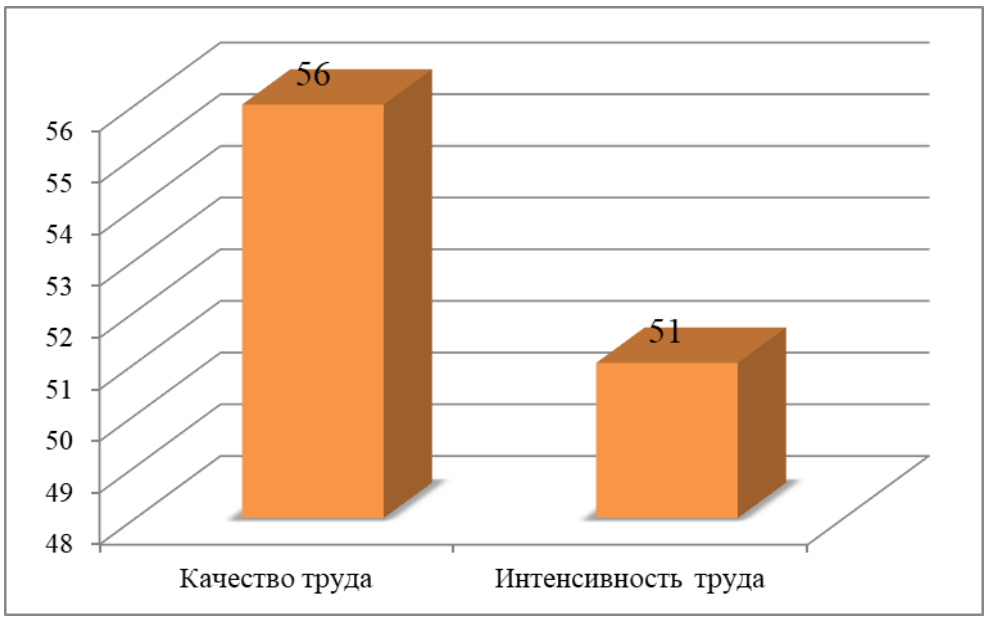

Рисунок 13 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 13 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а так же низком уровне интенсивности их работы.

Помимо авторской методики исследования для оценки организации системы повышения квалификации персонала в учреждении применялась методика Хоува—Штрауса.

В основу методики Хоува—Штрауса лег тот факт, что системы ценностей у людей, выросших в разные исторические периоды, различаются.

В рамках данной работы целесообразно выяснить лояльность сотрудников различных возрастных групп, согласно теории поколений Хоува—Штрауса (см. рисунок 14).

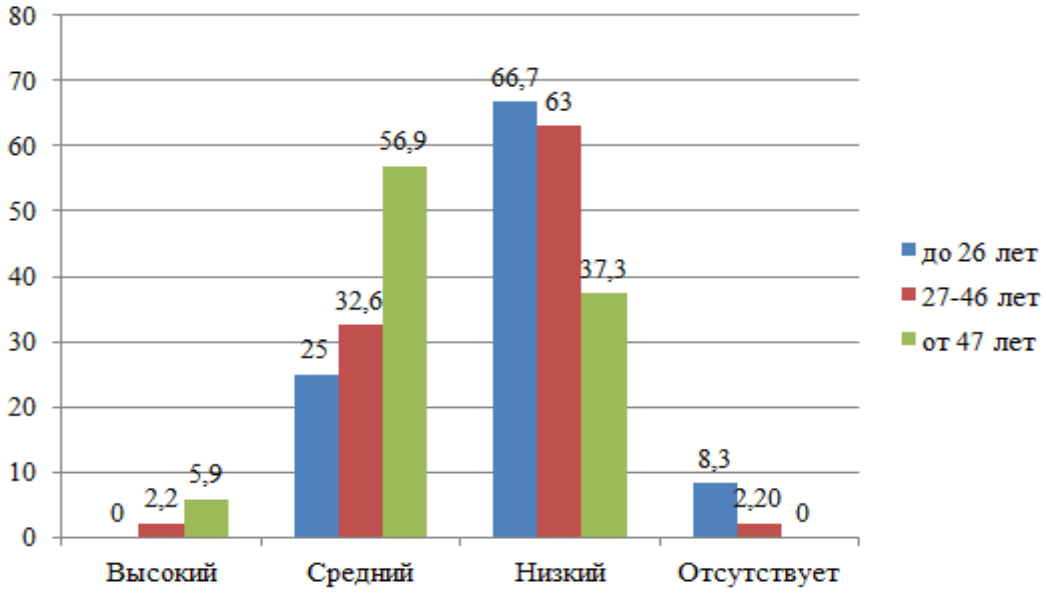

Рисунок 14 — Уровень лояльности сотрудников различных возрастных групп АО «Лента»

Первую группу составили сотрудники в возрасте до 26 лет – молодые сотрудники. Количество респондентов данной группы составляет 24,22% всех опрошенных. Вторую группу – в возрасте от 27 до 46 лет – сотрудники среднего возраста.

Количество респондентов данной группы – 35,94% всех опрошенных. Третью группу составили лица в возрасте от 47 лет – сотрудники старшего возраста. Количество респондентов данной группы – 39,84% всех опрошенных.

В группе молодых сотрудников нет специалистов с высоким уровнем лояльности к организации, а в группе сотрудников старшего возраста – нет таких, у которых отсутствует лояльность.

В группе специалистов среднего возраста демонстрируются все уровни лояльности. Также прослеживается следующая тенденция: соотношение количества специалистов со средней лояльностью к низкой в группах молодых специалистов и специалистов среднего возраста составляет

1:2, а в группе старшего возраста – 3:2. Таким образом, сотрудники старшего возраста являются наиболее лояльными среди других групп работающих.

По результатам проведенного анкетирования в рамках данной работы предлагается разработка направлений совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров АО «Лента».

3.2. План мероприятий организационного развития предприятия

В рамках данной работы предлагается разработка плана мероприятий организационного развития предприятия с учетом специфики АО «Лента», которая будет включать внедрение системы повышения квалификации персонала.

Далее для того, чтобы объединить коллектив для работы над проектом предложена реализация следующих мероприятий:

1. Провести обучение для персонала по формированию сплоченности.

Коллектив является одной большой семьей, в рамках которой сотрудниками выполняются определенные действия. И , в том случае, когда все хорошо, дела идут аналогично в положительном направлении. Но, если в границах этого рабочего инструмента произошел сбой, то итог не может радовать. Приоритетная задача рабочего механизма – объединить сотрудников.

Каждый работник имеет индивидуальный характер и личную точку зрения, а в зависимости от этого, людьми воспринимается рабочий механизм по-разному. Для того, чтобы эффективно работать и предпринимать взаимодействие сотрудников, определяющим служит не личные достижения и возможности, а коммуникация в группе.

Ниже предлагаем этапы обучения штата сотрудников.



Рисунок 15 - Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников АО «Лента»

Тренинги на сплочение коллектива предполагают форму:

- деловых игр коллектива
- спортивных соревнований
- тимбилдинг
- совместная работа по презентации арт-объектов, материалов в видеоформате, салонов с творческим уклоном и пр.
- Задача руководителя - создать комфортную атмосферу, которая направлена на то, чтобы адаптировать и внедрить все индивидуальные свойства работников в рамки единого рабочего механизма.

Есть список упражнений, которые могут быть применены руководителями для того, чтобы объединить коллектив.

1. Занятие «По порядку, рассчитайсь».

Здесь цель: распределение ролей внутри команды, выявление общих черт и способов взаимодействия между участниками.

Время: 10 – 15 минут.

Правила занятия: игроки становятся по росту на одном уровне. В процессе упражнения запрещено переговариваться. С каждым последующим действием все становится сложнее– люди строятся по датам рождения, по цвету волос, или по пятой букве фамилии.

Итог: все лучше узнают что-то новое о коллегах, учатся практичному взаимодействию в коллективе.

Завершение: обязательно обсуждаются детали:

1) В чем содержалась сложность данного упражнения?

2) Кому и какая роль досталась?

3) Какая система понадобилась для выполнения упражнения?

2. Занятие «На старт, внимание, марш!»

Цель: объединение сотрудников и развитие командного духа.

Время: 10-15 минут.

Правила занятия: при общем участии, группа должна как можно быстрее, а главное, молча, создать несколько различных фигур: квадрат, треугольник, ромб, букву, птичий косяк.

Итог: согласованность действий, общая координация, распределение ролей между участниками.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

1) В чем заключалось сложность выполнения упражнения?

2) Какое решение помогло его выполнить?

Эти простые и короткие упражнения помогут в сжатые сроки сплотить коллектив и

создать атмосферу взаимопонимания

Больший результат может быть достигнут путем прохождения тренингов, направленных на то, чтобы сплотить коллектив в рамках специальной тренинговой компании. Команда профессиональных бизнес - тренеров поможет в:

- оптимизации отношений в рамках коллектива;
- грамотном выходе из конфликтных ситуаций
- донесении своей точки зрения так, чтобы ею не было вызвано сопротивления
- понимании истинных мотивов поведения члена своей команды
- сплочении работников;
- развитии умения действия сообща;
- разработке антистрессовой программы для решения текущих проблем в коллективе.

Первый блок тренингов будет направлен на то, чтобы создать у участников позитивную мотивацию на игру и коммуникативный разогрев.

Второй блок составляют командные задания и направлен на эмоциональное сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. В игровой форме происходит отработка основных навыков командного взаимодействия. Сначала была проведена предтренинговая диагностика.

В зависимости от количества участников для проведения программы требуется разное количество инструкторов и ведущих. В среднем один инструктор координирует работу команды из 7-10 человек.

Задание на проведение тренингов представлено в таблице 4.

Таблица 4 - Задание на проведение тренингов для работников

Описание задание	Проведение тренингов
Задачи задания	Задачи: - повышение сплоченности работников; - улучшение отношений между работниками; - повышение производительности труда.
Целевая группа	Работники
Количество работников	Весь состав работников
Частота семинаров	Тренинги сплоченности актуальны для всех работников. 1 раз в месяц в течение года (будет проведено 10 тренингов).
Какая информация должна обязательно быть представлена для реализации проекта	График и расчет стоимости тренингов, программа
Сроки утверждения программы	До 10 дней

План-график обучения специалистов АО «Лента» рассчитан на один месяц и включает в себя этапы, показанные в таблице 5.

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5-х лет – 18 человек.

Процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2022 года.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 16.

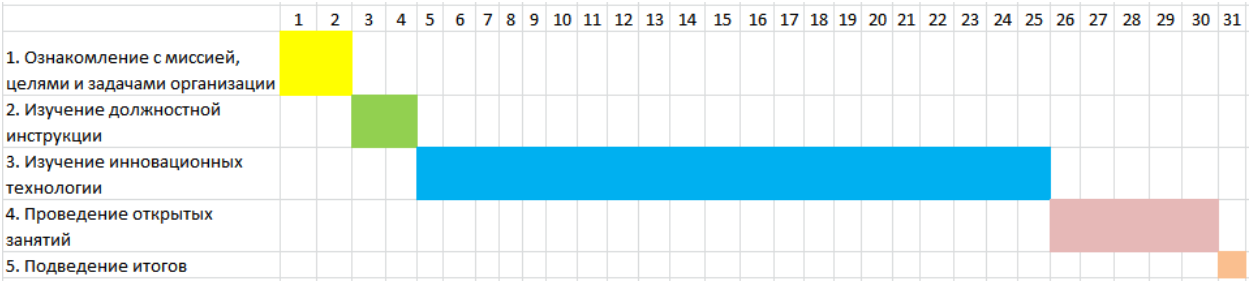

Рисунок 16 – Диаграмма Ганта на июль 2022

Так же процесс обучения предполагает сочетания различных форм обучения: наставничество, дистанционная форма обучения, а так же интерактивная форма в аудитории.

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала. Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 17.



Рисунок 17 - Проект проведения аттестации в АО «Лента»

Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – заместитель директора организации.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 18.

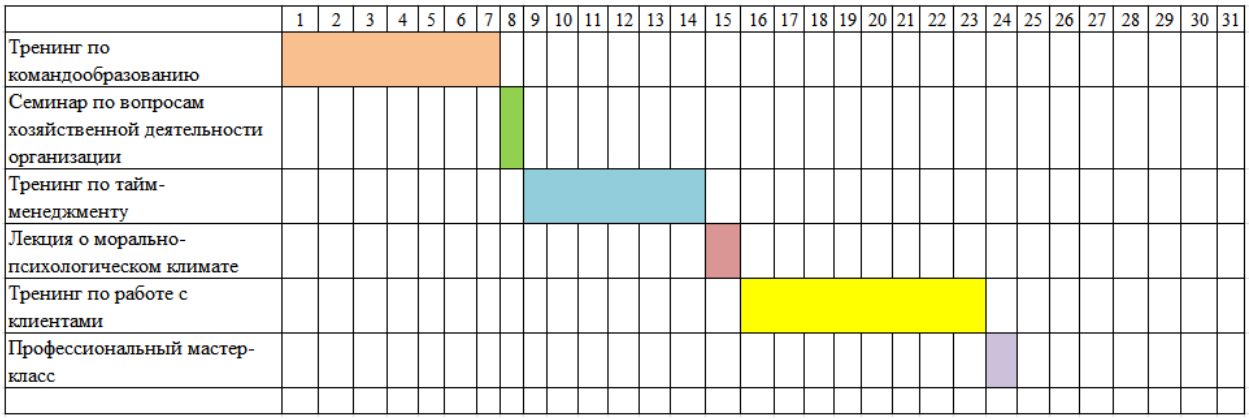

Рисунок 18 – Диаграмма Ганта на август 2022 года

На рисунке 19 представлен сетевой график проекта.

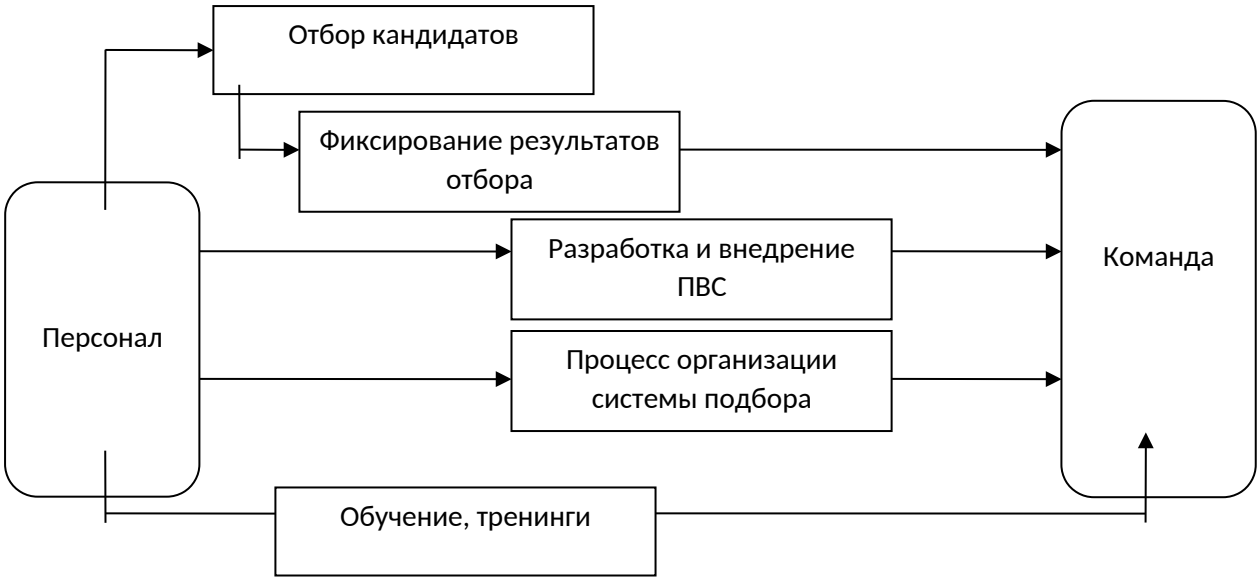

Рисунок 19 – Сетевой график проекта

Как показывают данные рисунка 19, формирование команды возможно 4 различными вариантами. Наиболее оптимальным вариантом является разработка и внедрение ПВС.

3.3 Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта

выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Генеральный директор;

- Директор по производству;

- Главный бухгалтер;

- Директор по продажам;

- Начальник службы управления персоналом;

- Заведующий магазином;

- Специалист службы управления персоналом.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1 – улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

2 - нормализация организационного развития;

3 – эффективность системы управления;

4 - повышение уровня интенсивности труда.

Таблица 5 - Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

4 - повышение уровня интенсивности труда

2 - нормализация организационного развития;

3 - эффективность системы управления персоналом.

Таблица 7 - Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Наивысшую оценку получил показатель «эффективность управления персоналом», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / (m * (n-1)) \quad (1)$$

$$X^2 = 12S / ((m*n)*(n+1)) – 3m*(n+1) \quad (2)$$

где, X-квадрат;

m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

$$X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) – 3*7*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63$$

$$W = 7.63/ (7*(4-1) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

3.4. Анализ рисков их реализации

Для анализа рисков АО «Лента» в работе использовался стандарт FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность компании и возможность реализации рекомендаций.

Реестр рисков АО «Лента» приведен в таблице 8.

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 20 и рисунок 21).

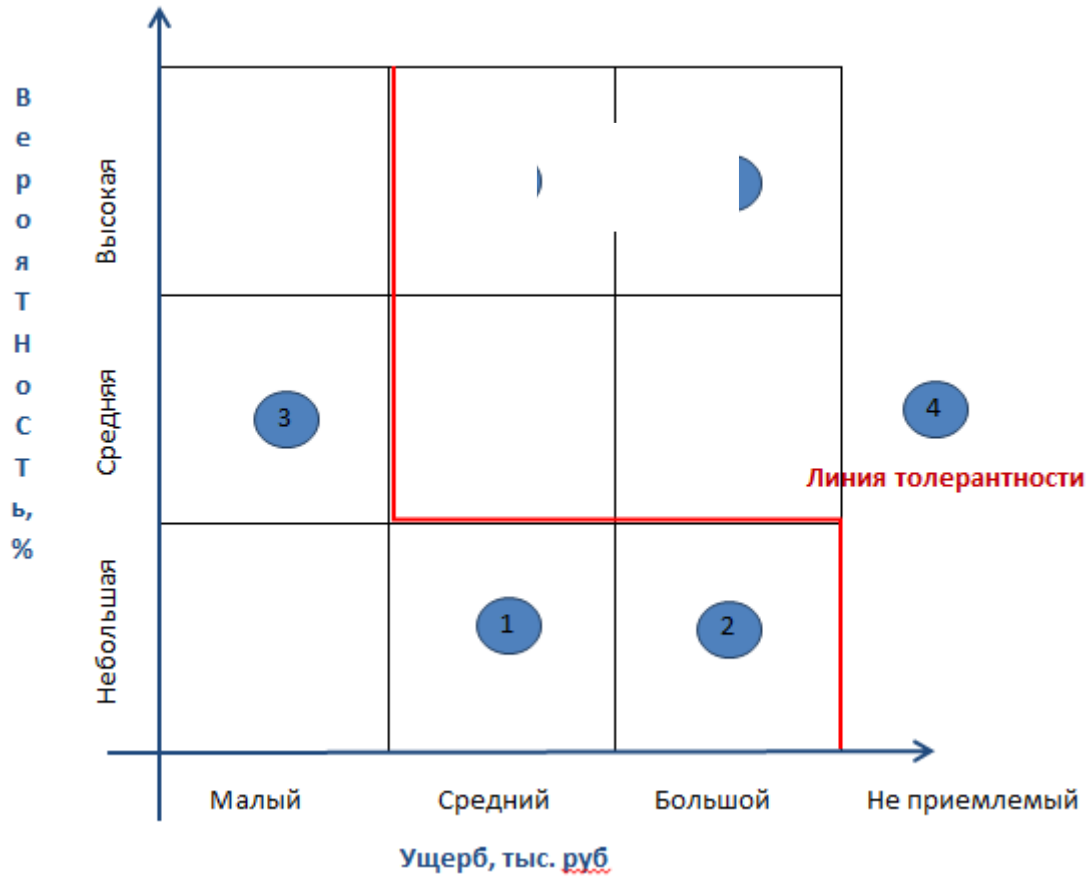

Рисунок 20 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

Таблица 8 - Реестр рисков АО «Лента»

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов	Усиление конкуренции по текущему перечню оказываемых мед. Услуг привести к «ценовой войне» и как следствие снижение доли рынка, потеря доходности.	20%	150 000	Снижение рентабельности продаж на 5%	Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход, повышение качества обслуживания, новые виды дополнительных услуг.	7%	150 000
2	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
4	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000

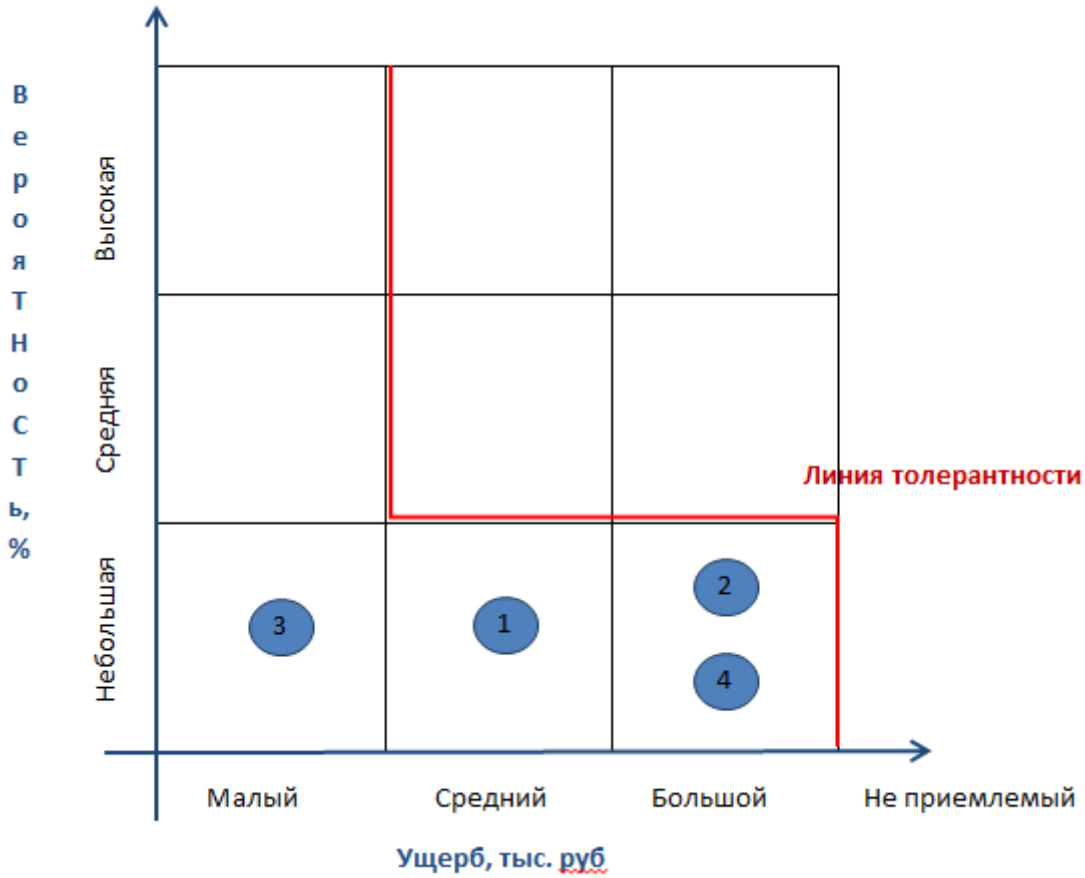

Рисунок 21 — Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер АО «Лента», снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации).

Как показывают карты риска, после внедрения системы оптимизации организационного развития с высокой вероятностью и значительной величиной ущерба не остается. Так, наиболее опасные риски: рост непредвиденных затрат после внедрения мероприятий исключены.

Заключение

Стратегия организации представляет собой совокупность главных целей организации и основных способов их достижения, она формируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но её реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Всего в реальном бизнесе имеется четыре базовых стратегии: стратегия ограниченного роста; стратегия роста; стратегия сокращения; комбинированная стратегия.

Объектом исследования в работе выступает АО «Лента» – ведущий многоформатный продуктовый и FMCG-ритейлер в России. Компания развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов, а также недавно запустила новый формат магазинов у дома под брендом «Мини Лента». «Лента» является крупнейшей сетью гипермаркетов в России и четвертой среди крупнейших розничных сетей страны по выручке. «Лента» также дает покупателям возможность совершать покупки онлайн, используя свои сервисы click-and-collect и экспресс-доставки.

Компания обладает линейно-функциональной структурой. Высшим органом управления является генеральный директор, которому подчиняются служба управления персоналом, главный бухгалтер, директор по производству и закупкам, начальник службы маркетинга, директор по продажам.

По состоянию на 01.01.2021 г. штат ООО «Лента» составил 9050 человек. Среднесписочная численность персонала в 2020 году снизилась против 2019 на 226 человек, темп роста составил 98,91%. Из общего числа работающих в АО «Лента» в 2020 году (9050 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 11 % (956 чел.); специалисты – 15% (1357 чел.); служащие – 0,1% (6 чел.) и рабочие – 74% (6732 чел.).

Оценка эффективности персонала АО «Лента» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников; низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностям к творчеству и проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников. По результатам проведенного исследования в рамках данной работы предлагается разработка направлений совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров АО «Лента». Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала.

План обучения сотрудников должен включать в себя 3 основных этапа-направления: мероприятия по снижению текучести кадров путем организации их обучения в коллективе; совершенствование системы аттестации персонала; разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Анализ рисков реализации мероприятий позволил прийти к выводу, что после внедрения системы оптимизации организационного развития с высокой вероятностью и значительной величиной ущерба не остается. Так, наиболее опасные риски: рост непредвиденных затрат после внедрения мероприятий исключены.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. М.: Стандартинформ, 2015.
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Вторая редакция, 2000.
3. Программный комплекс оценки достижения выбранной стратегии предприятия по универсальным показателям бизнес-функций производственных процессов и процессов управления. / Масаев С.Н. – Свидетельство РосПатента о регистрации программы для ЭВМ № 2017616973
4. Абрамова М.С. Стратегическое планирование предприятия в условиях трансформации и цифровизации экономики // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества. - 2021. - №5. - С. 17-20.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
6. Беляков Д.Е., Кужанова М.В. Стратегическое планирование: сущность, подходы и особенности в развитии потребительского рынка // Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы. - 2021. - №2. - С. 28-34.
7. Болоткина А. С. Совершенствование использования персонала организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – № 13. – С. 722–724.
8. Буга А.В., Куприн А.А. Теоретические аспекты формирования стратегии роста и сущность стратегического управления на предприятии // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). - 2021. - № 14 (16). - С. 37-46.
9. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
10. Верещагина Л.С. Повышение эффективности использования персонала организации на основе психологических подходов и механизмов // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки - 2020. - №10. - С. 33-35.
11. Гавриш Е.С. Концептуальные основы эффективного использования трудового потенциала на основе компетентностного подхода // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2019. - № 4 (250). - С. 168-176.

12. Ганина А.А. Конкурентные стратегии предприятия // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. - 2021. - №7. - С. 37-41.

13. Гилева Т.А. Инструменты стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2021. - № 2. - С. 138-154.

14. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

15. Гончаренко Л.П. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общ. Ред. Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. И доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 487 с.

16. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 250 с.

17. Гусева Н.Д. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. - 2021. - № 7. - С. 63-66.

18. Доценко Е.Ю., Солодовникова Н.А., Абрамов Д.В. Стратегическое управление на предприятии: учебно-методическое пособие. - Ростов-на-Дону, 2020. – 522 с.

19. Евсеенко В.А. Учетно-аналитическое обеспечение процесса формирования стратегии развития предприятия // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства. - 2020. - №8. - С. 63-68.

20. Зубова А.М. Совершенствование системы профессионального развития персонала // От инерции к развитию: научно-инновационное обеспечение развития экономической науки и аграрного образования. - 2021. - № 4. - С. 188-189.

21. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

22. Ильичев К.В. Информационное обеспечение поддержки принятия решений в процессе стратегического управления промышленным предприятием / К.В. Ильичев // Вестник науки и образования. – 2018. – № 14-2 (50). – С. 12-15.

23. Каурова О.В. Экономика предприятия / О.В. Каурова, В.М. Заернюк, А.Н. Малолетко. - М.: Русайнс, 2018. - 432 с.

24. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.

25. Кипервар Е.А., Побиянская А.В. Эффективность труда в условиях развития "цифровой экономики" // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. - 2020. - № 2 (34). - С. 104-110.

26. Киселев А.А.Э. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях. - Москва-Берлин, 2020. – 244 с.

27. Козырева О.Н., Ольхова Л.А. Особенности формирования и развития профессиональных компетенций персонала в современных организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. - 2021. - № 7. - С. 158-161.

28. Кохно П.А., Кохно А.П., Бондаренко А.В. Управление стратегической эффективностью инновационных проектов на основе системы финансово-экономических показателей // Финансовый бизнес. - 2020. - № 4 (207). - С. 35-43.

29. Кугушев А.В. Информационно-логические модели формирования стратегии развития промышленного предприятия: дис…канд. экон. наук / А.В. Кугушев. – М., 2017. – 159 с.

30. Минеева С.С., Власенко Э.Ю. Стратегическое планирование на предприятии, его значение и сущность // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте. - 2021. - №2. - С. 183-186

31. Николаева Е.В. Пространство стратегий предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. - 2021. - № 3 (449). - С. 46-53.

32. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 463 с.

33. Прохорова М.П. Тенденции проектного управления на современном этапе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. – № 8(34). – С.292.

34. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 186 с.

35. Салаватова Ю.Ш. Стратегии устойчивого развития предприятия // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 310-322.

36. Серошдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 293-304.

37. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. - 720 с.

38. Фазылова Л.Р. Стратегическое управление на предприятии // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. - 2020. - №6. - С. 341-343.

39. Федоренко Н.А., Рудская И.Б. Практическая апробация методики анализа эффективности использования трудовых ресурсов организации // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). - 2021. - № 1. - С. 231-237.

40. Шевченко Е.В. Основные направления повышения эффективности использования персонала предприятия в современных условиях хозяйствования // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. - 2020. - № 1 (67). - С. 216-221.

41. Шрамко И. В. Трудовые ресурсы как важнейшая часть ресурсного потенциала предприятия // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. – 2018. - №4. – С. 375–379.

Приложение 1

Анкета

АТТЕСТАЦИОННАЯ АНКЕТА
для руководителей подразделений

Ф.И.О. сотрудника _____
Подразделение _____
Должность _____
Ф.И.О. проводящего оценку _____
Дата проведения _____

Отрицательные качества сотрудника	Оценка	Положительные качества сотрудника	Оценка
Профессиональная компетентность			
Недостаточно понимает основные принципы своей профессии. Часто проявляет недостаток знаний по своей специальности. Постоянно нуждается в инструкциях и наставлениях		Глубоко разбирается в вопросах, связанных как с основной работой, так и со смежными специальностями. Имеет обширные знания, позволяющие разрабатывать свои методы работы.	
Знание нормативных актов			
Недостаточно знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, слабо применяет их в практической деятельности.		Хорошо знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, умело применяет их в практической деятельности.	
Знание отечественного и зарубежного опыта			
Недостаточно знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, не проявляет стремления к освоению передового опыта.		Хорошо знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, постоянно его изучает. Стремится внедрить передовой опыт в практику своей деятельности.	
Оперативность в принятии решений			
Долго осмысливает поставленные задачи и цели, медленно принимает решения для их достижения.		Четко и ясно представляет себе поставленные задачи и цели, быстро разрабатывает планы по их достижению, оперативно принимает решения.	

Способность к адаптации в новой ситуации			
Медленно реагирует на новые ситуации, не всегда точно их анализирует. Допускает ошибки в действиях по разрешению новых проблем.		Точно и правильно оценивает возникающие ситуации и проблемы. Принимает верные решения в сложных ситуациях, оперативно разрешает возникающие проблемы.	
Качество труда			
Вся работа требует доработки, в ходе работы постоянно допускает много ошибок, результаты труда часто нельзя использовать.		Всю назначенную работу выполняет с отличными результатами, успевает сделать больше, чем поручено, стремится использовать самые передовые технологии по оптимизации своего труда.	
Участие в коммерческой деятельности			
Плохое знание услуг, товаров и продуктов фирмы, неумение достойно предложить их клиенту, незнание их преимуществ по отношению к конкурентам, слабое знание конкурентных преимуществ своей фирмы.		Хорошо знает сильные и слабые стороны услуг, товаров и продуктов фирмы, умеет их предложить клиенту, достойно представляет фирму. Глубоко разбирается в технологии производственной деятельности.	
Исполнительность и ответственность			
Производственные задания в сроки обычно не выполняет. Систематически опаздывает. Нарушает регламент фирмы. Нет чувства ответственности за результаты своего труда.		Работает эффективно, без внешнего контроля. Должностные обязанности и производственные задания всегда выполняет в установленные сроки. Соблюдает инструкции и регламент работы. Высоко развито чувство ответственности.	

Умение взаимодействовать с руководством			
Отсутствует нормальная система взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Неумение изложить проблему, незнание предмета, не готовность быстро и четко изложить суть задач, нетактичность в поведении.		Высокий уровень взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Знание предмета, готовность быстро и четко изложить суть спрашиваемой задачи.	
Интенсивность труда			
Интенсивность труда слабая. Рабочим временем не дорожит. Может использовать часть рабочего времени для других целей.		Интенсивность труда высокая. Может в короткие сроки справиться с большим объемом работы. Дорожит рабочим временем, не допускает его использования для неслужебных целей.	
Организаторская работа			
Не всегда может быстро и точно прогнозировать и планировать работу подразделения. Не обладает достаточными организаторскими способностями. Не всегда может на постоянной основе координировать и регулировать, контролировать и анализировать работу подчиненных.		Быстро и точно прогнозирует и планирует работу подразделения. Обладает хорошими организаторскими способностями. Постоянно координирует и регулирует, контролирует и анализирует работу подчиненных.	
Производственная этика, стиль общения			
Скован, отгораживается от других, часто реагирует грубо, пренебрегает общепринятыми нормами, не интересуется мнением коллег.		Легко контактирует с людьми, приветлив, легко общается с разными типами людей. Дорожит именем фирмы	
Способность к освоению технических средств			
Долго осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.		Быстро осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.	

Способность к творчеству, предприимчивость			
Медленно схватывает, полученные знания на практике не применяет, не пользуется опытом других.		Быстро учится на опыте, быстро приобретает новые знания, без труда переносит опыт на новые обстоятельства. Проявляет разумную инициативу.	
Умение работать с документами			
Недостаточно ясно и четко излагает свои мысли, необходимы пояснения и уточнения. При составлении документов допускает ошибки.		Ясно и четко излагает свои мысли в письменной форме, умеет квалифицированно составить любой документ по роду деятельности.	
Способность к самооценке			
Самооценка своих деловых качеств завышена. Агрессивно и неадекватно воспринимает критику в свой адрес, не всегда принимает к сведению конструктивные критические замечания.		Самокритичен. Знает свои сильные и слабые стороны. Внимательно относится к конструктивным критическим замечаниям в свой адрес, принимает их к сведению и делает соответствующие выводы.	

Сумма баллов:_____

Заключение руководителя: _____

Комментарии руководителя подразделения по проведенной оценке: _____

Таблица. 2.2.1. Функционально-целевая модель системы управления ООО «Лента».

Приложение. Таблица 2.3.1 Сбалансированная система показателей для концептуальной модели производственного менеджмента ООО «Лента»

Приложение. Таблица 3.2.1 Схема организационной структуры, ориентированной на стратегическое управление.