

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ООО «ТехноМаркет»

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Управление персоналом как фактор устойчивого развития компании  
на примере ООО «ТехноМаркет»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.04.02.2019.110. ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ К.В. Айхель  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-239

\_\_\_\_\_ К.В. Проломова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Проломова К.В. Управление персоналом как фактор устойчивого развития компании на примере ООО «ТехноМаркет». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-239, 2019, 121 с., 13 ил., 26 табл., библиогр. список – 76 наим., 4 приложений, 13 л. раздаточного материала ф. А4.

Работа посвящена вопросу управления персоналом как фактора устойчивого развития компании в условиях современной экономики.

В первой части выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические и методологические основы устойчивого развития компании и роль управления персоналом в нем.

Во второй части представлен российский и зарубежный опыт компаний в области устойчивого развития.

В третьей части проведен анализ компании, оценен уровень ее устойчивого развития и разработаны мероприятия и рекомендации в области управления персоналом для обеспечения повышения устойчивого развития ООО «ТехноМаркет», а также рассчитана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НЕМ .....	7
1.1 Основные аспекты устойчивого развития компании.....	7
1.2 Роль управления персоналом в устойчивом развитии компании.....	13
1.3 Факторы, методы оценки и показатели устойчивого развития компании .....	18
2 ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....	42
2.1 Примеры устойчивого развития отечественных компаний и роль управления персоналом в них.....	42
2.2 Примеры устойчивого развития зарубежных компаний и роль управления персоналом в них.....	56
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООО «ТЕХНОМАРКЕТ».....	64
3.1 Описание и анализ компании ООО «ТехноМаркет».....	64
3.2 Оценка уровня устойчивого развития ООО «ТехноМаркет»	77
3.3 Мероприятия и рекомендации в области управления персоналом, способствующие повышению уровня устойчивого развития ООО «ТехноМаркет».....	93
3.4 Расчет стоимости предлагаемых мероприятий и их экономическая эффективность .....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	108
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	110
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	118

Приложение А.Схема организационной структуры ООО «ТехноМаркет».....	118
Приложение Б. Бухгалтерский баланс ООО «ТехноМаркет» за 2014–2017 г.г.....	119
Приложение Б. Отчет о прибылях и убытках ООО «ТехноМаркет» за 2014–2017 г.г.....	120
Приложение Б. Исходные показатели для расчета устойчивого развития ООО «ТехноМаркет».....	121

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Нестабильность экономики и внешнеполитической ситуации стали реалиями сегодняшнего дня, что оказывает очень высокое влияние на развитие бизнеса и ужесточение конкуренции на рынке, его нестабильности. Поэтому, современные компании, работая в условиях высокой конкуренции и нестабильности рынка, должны заботиться о повышении всех своих качественных показателей, в том числе устойчивости развития [48]. Данная стратегия может быть достигнута непрерывным и эффективным управлением персоналом. «В XXI веке управление персоналом становится определяющим инструментом в менеджменте компаний. Уровень образования, способности работников компании, а также их опыт и квалификация во многом определяют возможности организации по использованию имеющихся ресурсов и конечные результаты работы» [35]. «Промышленные, экономические, финансовые и человеческие ресурсы предопределяют потенциал любой компании, именно грамотное использование этих ресурсов является необходимым предметом управления компанией» [63]. Среди всех прочих, можно сказать, что управление персоналом выступает в роли индикатора уровня развития компании.

Таким образом, **цель** выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий и рекомендаций в области управления персоналом для повышения устойчивого развития компании ООО «ТехноМаркет».

**Объектом исследования** в данной работе выступает торговая компания ООО «ТехноМаркет», занимающаяся продажей подвижных ограждающих конструкций.

**Предмет исследования** – управление персоналом как фактор устойчивого развития компании.

Для достижения основной цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

1. раскрыть теоретические и методологические аспекты устойчивого развития компании и роль управления персоналом в ней;
2. рассмотреть опыт работы отечественных и зарубежных компаний, корпораций в области устойчивого развития и управление персоналом в них;
3. дать общую характеристику компании ООО «ТехноМаркет», провести анализ экономических показателей, внешней и внутренней среды и т.д.;
4. оценить уровень устойчивого развития ООО «ТехноМаркет» и определить показатели, связанные с управлением персоналом, которые воздействуют на него;
5. разработать мероприятия в области управления персоналом для повышения устойчивого развития компании;
6. рассчитать затраты предлагаемых мероприятий и оценить их экономическую целесообразность;
7. предложить рекомендации компании по повышению устойчивого развития.

Методологической базой данной выпускной квалификационной работы являются научные материалы российских и зарубежных авторов, таких как Д.С. Кондауровой, А.Д. Шеремета, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, М. Армстронга и т.д. А так же материалы консалтинговых компаний, таких как PWC, KPMG, компаний разных отраслей, таких как МТС, Металлоинвест, Uniliver, Coca-Cola.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

## 1.1 Основные аспекты устойчивого развития компании

«Вопросы устойчивого развития затрагивают буквально каждую сферу деятельности организации. От взаимодействия с клиентами до анализа поставщиков, от оценки влияния на окружающую среду до обеспечения рабочей среды, от разработки этической культуры в бизнесе до прозрачности структуры и системы управления» [69].

«Современные взгляды на устойчивое развитие выражаются в концепции устойчивого развития с некоторыми составляющими, которые определились в результате объединения трех точек зрения: экономической, социальной, экологической». Это наглядно представлено на рисунке 1.

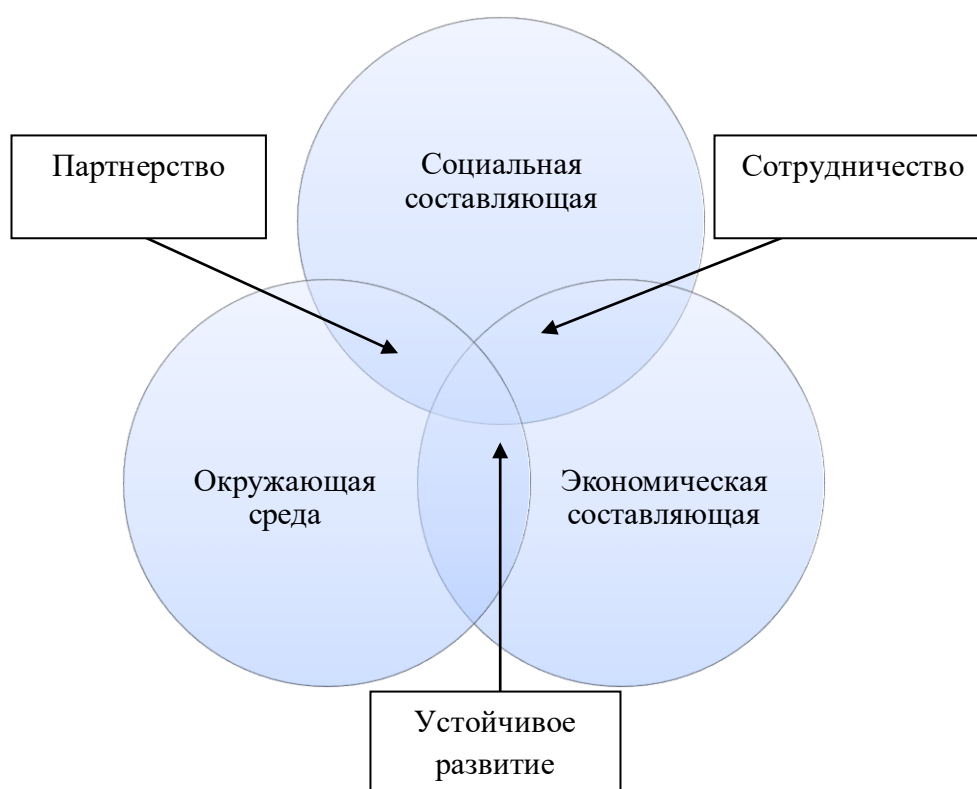


Рисунок 1 – Трехэлементная концепция устойчивого развития компании

Подход с точки зрения экономики заключается в оптимальном использовании ограниченных ресурсов, создание экологической продукции, минимизации отходов. Однако при решении вопросов о том, какой капитал должен сохраняться (физический, природный или человеческий) и в какой степени виды капитала взаимозаменяемы, при их стоимостной оценке, возникают проблемы правильности интерпретации и счета. Здесь можно сказать о двух видах устойчивости: слабой и сильной.

Социальная составляющая ориентирована на человека и сохранение стабильности социокультурных систем, а так же на морально-психологический климат между сотрудниками. Необходимо принимать во внимание, что в концепции человеческого развития человек обуславливается не как объект, а как субъект развития. Ему необходимо принимать участие в процессах, создающих сферу его жизнедеятельности.

К окружающей среде в данном случае относится экологическая составляющая. «Здесь устойчивое развитие должно обеспечивать целостность биологических и физических природных систем. Главным фактором является сохранение возможностей к самовосстановлению и приспособлению этих систем к изменениям, а не сохранение их в статическом состоянии. Загрязнение окружающей среды и потеря биологического разнообразия сокращают способность экологических систем к самовосстановлению» [77].

«Стоит учесть тот момент, что мероприятия, способствующие достижению устойчивого развития должны быть сбалансированными и учитывать все три элемента. Это сложная и большая задача. Также здесь важны механизмы взаимодействия всех трех элементов» [77].

При отсутствии государственного регулирования в рыночных условиях перед организацией встает необходимость разработки новой модели развития.

Она должна соответствовать сложившимся условиям, в которой находится та или иная организация, учитывать его возможности согласно конкурентной среде, в



котором оно находится. При разработке модели нужно учитывать внутренние и внешние факторы. Причем стоит отметить, что на некоторые из них оно может оказывать влияние, изменять.

«К внешним факторам можно отнести: тенденции развития экономики, изменения в структуре потребления, колебания конъюнктуры рынка, состав конкурентов, бренд организации. Анализ данных факторов позволяет получить точную картину положения компании на рынке» [77].

«К внутренним факторам в данном случае относят: качество продукции, товаров или услуг компании. Они определяют потребительские свойства товара и экономические показатели, которые позволяют формировать себестоимость и цену товара. Поэтому их стоимость зависит от повышения качества и расширения ассортимента продукции с помощью, например, модернизации производства, обучения персонала, внедрения передовых технологий и т.д.» [77].

Компании нужно провести анализ всех факторов, отметить положение на рынке, на основе этого определить стратегическую цель, оценить возможности, угрозы, конкурентные преимущества, недостатки. «Методика разработки устойчивого развития предприятия предусматривает пять этапов: анализ экономического положения предприятия на момент разработки модели, анализ информации о конкурентной среде, анализ сильных и слабых сторон предприятия с точки зрения его возможностей и угроз внешней среды, выбор модели конкурентного поведения, разработка модели развития предприятия» [77].

При определении «устойчивое развитие» необходимо обратить внимание на тот факт, что оно должно брать во внимание те потребности, которые должны стать предметом решения и понятие ограничений, которые должны быть введены, дабы удовлетворять сегодняшние и завтрашние потребности. Различные подходы к определению понятия «устойчивое развитие» представлены в таблице 1, в соответствии с четырьмя научными подходами: коммерческим, антропоцентрическим, природоохранным, интегральным (объединяющим).

Главное отличие подходов в том, что каждый из них трактует данное понятие с позиции различных факторов влияния, как внутренних, так и внешних.

Таблица 1 – Обзор понятия «устойчивое развитие предприятия» в соответствии с различными подходами

Автор	Определение
Коммерческий подход	
А.Г. Коряков	«Развитие предприятия, при котором минимизируется отрицательное воздействие внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия своевременных управленческих решений» [35]
Е.В. Худякова	«Преодоление неблагоприятных макроэкономических условий, вызванных санкциями и другими внешними неблагоприятными факторами» [74]
В.И. Бариленко	«Понимание зависимости перспектив выживания предприятия от взаимоувязанного решения проблем роста доходов и финансовых ресурсов» [9]
Антропоцентрический подход	
Д.С. Кондаурова	«Сохранение стабильности существующего общества, культурного капитала, а также сокращение конфликтов между людьми, справедливое распределение ресурсов между ними» [32]
Природоохранный подход	
И.А. Хисамутдинов	«Переход от постановки задачи охраны природы за счет экономического роста к постановке задачи одновременного обеспечения экономического развития и охраны среды» [71]
Е.В. Хлобыстров	«Борьба с отрицательным воздействием окружающей (внешней) среды» [72]
Интегральный подход	
Т. А. Алферова	«Совокупность процессов позитивных изменений и их технологий, направленных на гармонизацию отношений между экономической, экологической и социальной сферами для удовлетворения потребности социально-экономической системы в долгосрочном существовании»[5]

## Окончание таблицы 1

Автор	Определение
Л. И. Журова	«Процесс целенаправленного и сбалансированного развития предприятия на основе согласованной экономической деятельности, эффективного управления консолидированными стратегическими ресурсами и использования экономического потенциала развития, обеспечивающий баланс интересов участников и общесистемную синергию, в условиях воздействий факторов» [27]

Исследовав основные подходы к определению понятия «устойчивое развитие предприятия», можно сделать следующие выводы:

1. Суть коммерческого подхода к определению устойчивого развития организации заключается в таком состоянии компании, при котором существует рост доходов и финансовых ресурсов. Данный подход не является объективным, так как не учитывает внутренние факторы компании, за исключением финансовых результатов. Основной акцент здесь сосредоточен на финансовых угрозах.
2. Распределение ресурсов занимает ключевое место в рамках антропоцентрического подхода.
3. В рамках природоохранного подхода большее внимание уделяется оценке его экологических проблем. Недостатком этого подхода является отсутствие временных рамок, наличие повторяющихся процессов.

Таким образом, термин носит междисциплинарный характер, что вызывает трудность при формулировке объемного, точного определения, отражающего всю его сущность. Так как различные специалисты и авторы в рамках своих научных интересов формулируют определения, сконцентрированные на одной конкретной стороне устойчивого развития. Рассмотрев основные подходы к интерпретации термина «устойчивое развитие» и обобщая результаты существующих исследований, получаем следующее определение: устойчивое развитие организации – деятельность, направленная на оптимизацию и поддержание экономической, социальной и экологической сфер, где цель его

функционирования заключается в создании благоприятных условий для достижения целей бизнеса. Компании не стоит выбрать только один из подходов к устойчивому развитию, нужно уделять существенное внимание и другим подходам, то есть комплексно улучшать и поддерживать уровень устойчивости с использованием всех его возможностей. Об этом говорится в интегральном подходе. В современных условиях наиболее перспективным подходом к определению устойчивого развития является интегральный подход. Такая составляющая устойчивого развития как экономическая предполагает оптимальное расходование ограниченных природных ресурсов, использование экологичных технологий. «Социальная составляющая устойчивого развития компании должна основываться на сохранении постоянства имеющих социальных и культурных систем и снижения числа конфликтов среди персонала. Важным условием при этом является точное распределение имеющихся ресурсов и возможностей между всеми работниками предприятия и т.п.». «С экологической точки зрения устойчивое развитие должно обеспечивать целостность и жизнеспособность биологических и физических природных систем, прежде всего тех, от которых зависит глобальная стабильность всей биосферы. Понятие природных систем и ареалов обитания можно понимать достаточно широко, включая в них созданную человеком среду – например, города. Основное внимание уделяется сохранению их способностей к изменениям и самовосстановлению» [40].

Таким образом, устойчивое развитие необходимо рассматривать с точки зрения эффективности для всех функциональных сфер деятельности предприятия, то есть рынка, общества, экономики и окружающей среды в целом [40]. В конечном итоге, различные подходы, взгляды авторов привели к созданию концепции устойчивого развития в ее нынешнем виде.

В настоящее время в формировании репутации предприятия большую роль играет степень экологической чистоты продукции, процесс ее производства и

социальная направленность деятельности предприятий. Однако главным фактором для реализации данных целей остаётся экономическая составляющая развития предприятия. Только повышая эффективность экономического развития предприятия, его качественную сторону, можно ориентироваться на создание необходимой основы для реализации концепции устойчивого развития.

«Устойчивость можно классифицировать как качественную и количественную. От точности оценки уровня устойчивости организации зависит эффективность реализации мероприятий по ее повышению» [32].

Таким образом, представленные различные виды устойчивости компании, классифицируемые по различным критериям, способствуют более точной разработке и принятию управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, увеличение ее экономических и финансовых показателей.

## 1.2 Роль управления персоналом в устойчивом развитии компании

На сегодняшний день, переход к устойчивому развитию рассматривается как актуальная стратегическая задача современной компании. В соответствии с этим, компании, которые стремятся к развитию достижению или формированию устойчивого развития должны регулярно видоизменять элементы функционирования системы управления, в частности, концепцию управления персоналом, так как персонал является одним из важнейших стратегических ресурсов компании. Достижение устойчивого развития не обойдется без человека и грамотного управления им. Если говорить о данных понятиях: устойчивое развитие и управление персоналом, то прямая связь между ними отсутствует, но, тем не менее, роль управления персоналом в обеспечении устойчивого развитии компании, несомненно, имеется.

Термин «управление персоналом» авторы интерпретируют по-разному. Для сравнения в таблице 2 представлены понятия Б.М. Генкина и Н.Л. Зайцева.

Таблица 2 – Определения отечественных авторов понятия «управление персоналом»

Автор	Определения
Б.М. Генкин	«комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия» [18]
Н.Л. Зайцев	«системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на создание условия для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия» [26]

Отметим, что оба автора видят управление персоналом как систему, как набор взаимосвязанных элементов: функциональных подсистем, методов, управленческих инструментов, которые помогают обеспечивать результативность работы предприятия в положительном ключе посредством работы персонала, а для того, чтобы она была качественной и эффективной необходимо уделять особое внимание адаптации, обучению и развитию сотрудников. В свою очередь, так же существуют определения термина «устойчивое развитие», специалисты рассматривают его с разных сторон. В таблице 3 представлены интерпретации понятия В.М. Баутина, А.А. Черниковой и А.В. Цвикилевича. Отметим, что в определениях рассматривается подход, который предполагает использовать весь потенциал компании, в том числе потенциал персонала для того, чтобы достигать устойчивого развития компании.

Таблица 3 – Определения отечественных авторов понятия «устойчивое развитие»

Автор	Определения
Л.И. Журова	«процесс целенаправленного и сбалансированного развития предприятия на основе согласованной экономической деятельности, эффективного управления стратегическими ресурсами и
А.В. Цвикилевич	«процесс, ориентированный на постоянное сохранение динамического равновесия посредством целенаправленного использования имеющегося потенциала и условий внешней среды» [27]

Поэтому основополагающим будет являться соблюдение интересов всех участников механизма устойчивого развития, что наглядно представлено на рисунке 1.

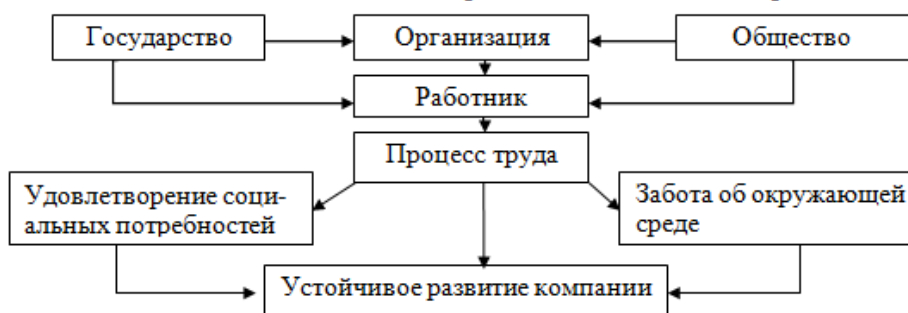


Рисунок 1 – Взаимосвязь роли персонала и устойчивого развития компании

Например, сами организации, поставщики и другие заинтересованы в увеличении прибыли, сокращении налогов, расходов, а работники – в получении конкурентоспособной заработной платы, снижении интенсивности и тяжести труда; покупатели и клиенты – в снижении цены на производимую продукцию, повышении качества товара, разнообразии ассортимента, доступности и т. д. Но зачастую случается так, что удовлетворить потребности всех не удастся, поэтому ведущую роль урегулирования удовлетворенности участников отводится государству. Государство, как правило, использует административные рычаги управления в виде законов, указов и т. д. Как правило, следовать этим рычагам можно формально, не неся ответственности за свою деятельность перед государством, обществом, окружающей средой.

Поэтому важным моментом здесь является экологическая и социальная ответственность компаний, особенно производственного сектора.

Обобщив вышесказанное, выявляем, что устойчивое развитие компании предполагает сконцентрированную деятельность в следующих направлениях:

- экономическая;
- производственная;
- управленческая;
- маркетинговая;

- социально-экономическая;
- экологическая;
- финансовая.

Оценка управления персоналом предполагает, с одной стороны, результаты экономической деятельности, а с другой – социальную эффективность работы персонала.

Если обратиться к научной работе Е.Н. Кучеровой, то показатели, связанные с управлением персоналом относятся к таким видам устойчивости как производственная, управленческая и социально-экономическая, наглядно это представлено на рисунке 2.

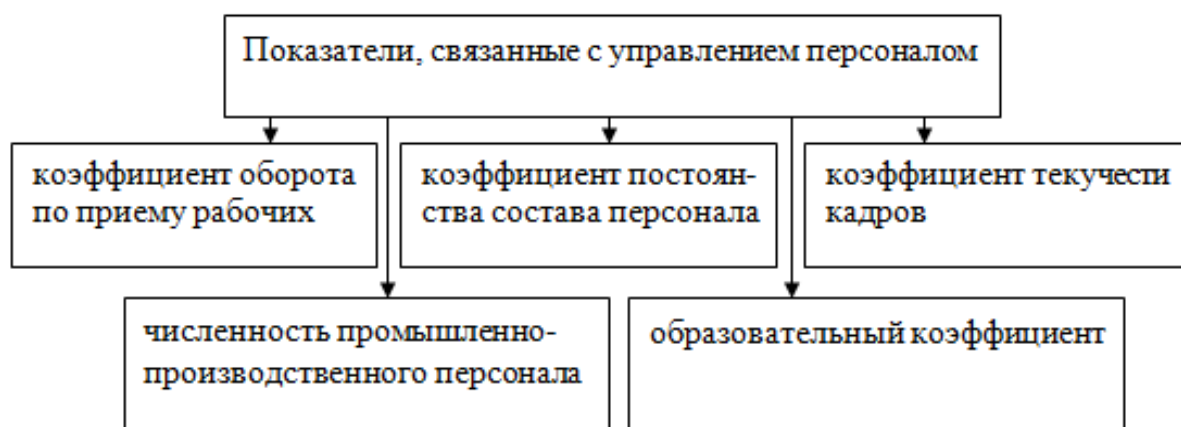


Рисунок 2 – Показатели, связанные с управлением персоналом и устойчивостью компании

Если рассматривать показатели социально-экономической устойчивости, то, с одной стороны, высокая текучесть кадров, большое количество новых сотрудников обеспечивает прилив новой рабочей силы, с другой – негативно сказывается на развитии компании.

Соответственно, для того, чтобы результаты работы были положительными, работа с персоналом должна являться одним из приоритетных направлений стратегического управления. Также она должна соответствовать стратегии развития компании в целом.



Здесь стоит учесть следующий момент: для того, чтобы работник качественно и быстро выполнял свои трудовые функции рост его знаний, умений и навыков должен расти, другими словами, его квалификация должна повышаться, профессиональные навыки совершенствоваться. В данном ключе должна строиться работа с персоналом.

Подводя итог, устойчивое развитие компании предполагает развитие всех ее составляющих системно, поэтому говорить об устойчивом развитии возможно при достижении положительных результатах всех указанных направлений деятельности, так как они являются взаимосвязанными элементами.

Поэтому управление персоналом, которое отражается в социально-экономической, управленческой, производственной устойчивости компании, а также является одним из элементов устойчивого развития, играет немаловажную роль в устойчивом развитии компании, так как именно персонал в процессе своей деятельности обеспечивает развитие организации.

И для того чтобы экономические и финансовые показатели деятельности компании и устойчивого развития, в целом, имели положительные результаты, необходимо уделять внимание работе по управлению персоналом: разрабатывать стратегию подбора персонала, систему адаптации, обучения, корпоративной культуры, HR-бренда компании и т. д.

Развитие компании невозможно без личностного и профессионального развития её персонала. Развитие персонала предполагает хорошее знание руководителями возможностей, сильных и слабых сторон персонала организации, понимание механизмов развития (саморазвития) личности и её мотивации. Развивающая организация нуждается в сотрудниках с высоким уровнем квалификации. Таким образом, деятельность в компании, связанная с управлением персоналом – целенаправленное воздействие на кадровую составляющую компании, что ориентировано на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

### 1.3 Факторы, методы оценки и показатели экономической устойчивости развития компании

«Современная организация – сложная многофункциональная система, успешное функционирование которой определяется множеством разнообразных факторов. Фактор – движущая сила экономических, производственных процессов, которая оказывает влияние на результат производственной и экономической деятельности компании» [12].

Как было сказано выше, на устойчивое развитие систем оказывает влияние много разных условий, некоторые из которых невозможно выразить в прямой количественной оценке при помощи определенного показателя, это затрудняет проведение комплексного анализа факторов, определяющих устойчивое развитие систем.

Достаточно важным вопросом является проблема выявления факторов, влияющих на устойчивое экономическое развитие организации. Рассмотрим классификацию, которую предлагает И.А. Бланк. «Основой данной классификации являются факторы, которые ведут к банкротству предприятия. Это объясняется тем, что в основе банкротства в большей степени лежат экономические причины, которые нарушают равновесное состояние экономических ресурсов и подрывают финансово-экономическую устойчивость предприятия» [55].

Данная классификация делит факторы, влияющие на устойчивое экономическое развитие, на две большие группы.

1. Внешние факторы. Данные факторы не зависят от деятельности организации и действуют извне, к ним относятся:
  - общеэкономические факторы: спад объема национального дохода; замедление платежного оборота; рост инфляции; нестабильность налоговой системы; изменчивость законодательства; снижение уровня доходов населения; рост безработицы; налоговые санкции;

- рыночные факторы: снижение емкости внутреннего рынка; снижение спроса; рост предложения товаров-субститутов; активность фондового рынка; изменчивость валюты;
  - прочие факторы: политическая нестабильность; демографическая ситуация; стихийные бедствия.
2. Внутренние факторы. Это факторы, напрямую зависящие от деятельности предприятия, к ним относятся:
- операционные факторы: маркетинг и управление; структура текущих затрат (например, доля постоянных издержек); уровень использования основных средств; большое количество страховых и сезонных запасов; диверсификация ассортимента продукции; производственный менеджмент;
  - инвестиционные факторы: фондовый портфель; перерасход инвестиционных ресурсов; недостижение запланированных объемов прибыли по реализованным реальным проектам; неэффективный инвестиционный менеджмент;
  - финансовые факторы: финансовая стратегия; структура активов (их ликвидность); высокая доля заемного капитала; чрезмерная доля краткосрочных источников привлечения заемного капитала; рост дебиторской задолженности; высокая стоимость капитала; превышение уровней финансовых рисков; неэффективный финансовый менеджмент [63].

«Внешняя среда постоянно изменяется. Для успешного существования в данной среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих во внешней среде. Факторы внешней среды организации классифицируют на факторы прямого и косвенного воздействия» [32].

«Факторы прямого воздействия – это факторы внешней среды, с которыми взаимодействует компания. К ним относятся: конкуренты, поставщики, потребители, правовое обеспечение и т.д.» [32].

«Более динамичным фактором внешней среды прямого воздействия являются потребители и конкуренты. Потребители продукции, работ, услуг определяют спрос на товар и дают возможность организации осуществлять сбыт своей продукции и получать выручку от продаж. Конкуренция выступает движущей силой развития организации, так как позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию, услуги и предоставлять персоналу комфортные условия труда. Конкурентная борьба имеет влияние на внутреннюю среду предприятия, поэтому в условиях рыночной экономики важно постоянно осуществлять мониторинг, анализировать и увеличивать конкурентоспособность, что позволит компании успешно осуществлять свою деятельность и развиваться. В свою очередь, поставщики обеспечивают эффективный вход системы путем своевременной и налаженной системы доставки ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих). Все это – часть внешнего окружения, требующая постоянных изменений. Для того чтобы организация без отрицательных последствий осуществляло взаимодействие с другими субъектами и в случае чего могла отстаивать свои интересы следует проводить анализ правового регулирования, что предполагает изучение законов и других нормативно-правовых актов» [32].

При изменении в факторах прямого воздействия у организации есть возможность повлиять на внутреннюю среду и адаптироваться к новым изменениям.

Косвенное воздействие факторов не оказывают прямого воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, их влияние необходимо учитывать. К среде косвенного воздействия предприятие может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на нее оно не в состоянии. Компоненты данного уровня могут предоставлять возможности и накладывать ограничения на деятельность предприятия, кроме этого, данное влияние сложнее и многообразнее. Комплексный анализ факторов служит методологической и информационной

базой для формирования механизма устойчивого развития предприятия. Взаимодействие факторов отражает причинно-следственные связи, определяющие данный процесс.

В условиях высокой изменчивости и динамичности факторов внешней среды, высокой конкуренции рынках компании становится важным умение быстро приспосабливаться к данным условиям. Механизмы, базирующиеся на концепции устойчивого развития, являются одними из самых эффективных в управлении организацией.

Выводы, сделанные в результате проведения анализа устойчивого развития организации, дают возможность своевременно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, предупреждать риски финансово-хозяйственной деятельности предприятий, обеспечивать их сбалансированное развитие и долгосрочную конкурентоспособность, а также оценивать мотивацию и вовлеченность сотрудников в процесс работы.

Деятельность по определению уровня устойчивого развития компании способствует успешному управлению его стратегическим развитием при условии создания для этой цели соответствующей системы показателей.

Разработка и применение показателей устойчивого развития позволяет компании провести анализ результатов своей работы, который способствует проведению диагностики устойчивости функционирования этой системы.

В таблице 4 представлен аналитический обзор методик оценки устойчивого экономического развития компании. В процессе анализа этапов, можно сделать вывод, что авторы по-разному подходят к оценке устойчивости развития: каждого из них своя степень детализации. Согласно представленным данным в качестве основных этапов, выделим следующие: сбор, аналитика информации для оценки уровня устойчивости; оценка уровня устойчивости; разработка управленческих решений по результатам анализа; определение выводов; выявление тенденций и закономерностей.

Таблица 4 – Обзор методик отечественных авторов оценки устойчивого развития компании

Автор	Методика
П.С. Шалабаев	<p>«Сравнение показателей-индикаторов развития предприятия с усредненными показателями деятельности предприятий в исследуемой отрасли</p> <p>Процедура анализа включает в себя следующие этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор показателей – индикаторов устойчивого экономического развития, которые характеризуют финансовую, рыночную, организационную, технологическую, производственную, инвестиционную, инновационную сторону устойчивости</li> <li>2. Произведение расчетов темпа роста каждого показателя</li> <li>3. Проведение нормирования темпов роста по динамике их изменения с учетом минимального и максимального значений темпов роста по каждому из показателей</li> <li>4. Расчет частных показателей оценки устойчивого экономического развития (к примеру, расчет интегрального коэффициента по каждому показателю, среднего значения интегральных показателей, среднеквадратического отклонения показателей-индикаторов, значений нижнего и верхнего порогов оценки устойчивого развития)</li> </ol>
Е.В. Горшенина Н.А. Хомяченкова	<p>«1. Формирование основ управления устойчивым развитием предприятия, которое предусматривает постановку целей, формулировку функций, принципов и методов управления устойчивым развитием качественный и количественный анализ факторов внешней и внутренней устойчивости на основе системы показателей текущего состояния и развития предприятия</p> <p>3. Оценка и анализ уровня устойчивого развития предприятия, определение класса устойчивости, предполагающие формирование системы показателей устойчивого развития, нормировку показателей, расчет интегрального показателя устойчивого развития</p> <p>4. Разработка управленческих решений и рекомендаций, изменение целей функций принципов и методов управления</p>

#### Окончание таблицы 4

В.Б. Артеменко О.В. Карпова	<p>«1. Подготовка. Данный этап подразумевает постановку цели анализа и определение критериев оценки устойчивости деятельности предприятия, создание системы количественных, качественных показателей, которые определяют устойчивость существования предприятия по функциональным составляющим (выделяются рыночная, производственная, финансовая, инвестиционно-инновационная устойчивость), определение нормативного значения системы показателей.</p> <p>2. Исследование. На данном этапе осуществляется сбор данных и сведений о состоянии внутренней и внешней среды предприятия. Определяются показатели, которые отражают компоненты устойчивости предприятия, проводят сравнение качественных и количественных характеристик полученных показателей с нормативными значениями, определяется уровень устойчивости предприятия по функциональным составляющим.</p> <p>3. Оценка. Этап проведения оценки заключается в непосредственном анализе устойчивости деятельности предприятия. Определяется взвешенный показатель по функциональным составляющим и критериям оценки.</p>
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Перейдем непосредственно к рассмотрению базовых показателей устойчивого развития предприятия. В данной работе представлен анализ уровня устойчивости по трем направлениям: экономическому, социальному и экологическому.

Экономическую устойчивость предприятия характеризуют следующие подвиды: финансовая устойчивость; маркетинговая устойчивость; производственная устойчивость; технологическая устойчивость; организационная устойчивость; инвестиционная устойчивость.

«Финансовая устойчивость является основой стабильности и выживания в рыночной конкурентной борьбе. Финансово устойчивая компания характеризуется как более платежеспособное по отношению к организациям, не обладающим финансовой устойчивостью. Такой компании легче получить банковский кредит, привлечь инвестиции. Финансово устойчивая компания обладает преимуществом в

сфере получения более квалифицированного кадрового состава, а также в вопросах подбора поставщиков» [29].

«Финансовая устойчивость как экономическое понятие определяется различными учеными по-разному. В современной западной и российской практике существует большое количество методов и приемов определения уровня финансовой устойчивости». «Значительный вклад в развитие методологической базы исследования уровня финансовой устойчивости внесли Э. Хелферт, Л.А. Бернштейн, Ж. Ришар, а также отечественные экономисты В.В. Ковалев, Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет, О.В. Ефимова и др.» [20].

В процессе работы были изучены разные методики оценки финансового состояния экономического субъекта. В дальнейшем будут использоваться методы из научных трудов А.Д. Шеремета, Е.В. Негашева [75], исследования, разработанные Т.А. Алавердиевым [4], Н.А. Павельевым [57], В.Е. Васенко [15], А.Д. Межевым [44].

Краткие выводы по работам авторов, указанных выше:

- в российской экономической науке отсутствует единая стандартизированная система, характеризующая финансовое состояние той или иной организации;
- каждая из рассмотренных методик включает в себя определенное число оценочных показателей;
- методические приемы анализа отождествляют показатели платежеспособности и ликвидности, определяя их как единое понятие;
- представленные методики предполагают анализ финансовой устойчивости исключительно в динамике, не учитывая при этом специфических свойств отдельных отраслей компаний.

«Основным условием формирования финансовой устойчивости является увеличение объема продаж, что гарантирует покрытие постоянных и переменных затрат компании. За счет роста продаж создается необходимая для субъекта



хозяйствования величина прибыли, обеспечивающая его деятельность. В данных условиях финансовая стабильность повышается, формируются условия для развития бизнеса, для создания его усовершенствованной материально-технической и технологической базы».

«С целью проведения анализа финансовой устойчивости исследуются показатели, характеризующие платежеспособность компании, ликвидность ее баланса, уровень рентабельности, оборачиваемость средств и кредитоспособность. Если эти показатели имеют высокие значения, это свидетельствует о финансовой устойчивости анализируемого хозяйствующего субъекта. Оценка его финансового состояния осуществляется по данным бухгалтерской отчетности из открытых источников. Объектами анализа являются эффективность использования капитала предприятия, оптимальность структуры его активов, пассивов и затрат, т.е. уровни финансовой независимости и ликвидности, а также уровни прибыльности, платежеспособности и инвестиционной привлекательности экономического субъекта» [77].

«Маркетинговая устойчивость компании отражает совокупность ее маркетинговых стратегий в реализации достижения поставленных целей, а именно: получение точной и объективной специализированной информации о спросе на различных сегментах рынка, уменьшение риска нерегулярности получения заказов, увеличение загрузки мощностей и повышение рейтинга хозяйствующих субъектов, а также изучение зависимости предприятия от рыночных факторов, таких как емкость рынка, уровень конкуренции, эластичность спроса» [43].

Анализ маркетинговой устойчивости позволяет повысить эффективность маркетинговой деятельности, усилить конкурентную позицию компании в рыночной среде. «Эффективный механизм оценки маркетинговой устойчивости до настоящего времени не разработан. Как свидетельствует опрос производителей, наибольший эффект от реализации маркетинговой политики

заключается в увеличении прибыльности бизнеса и росте продаж. В этой связи можно утверждать, что успешность маркетинга напрямую зависит от величины затрат, направленных на его развитие» [60].

Например, М.А. Антонова [6] использует статистические методы для выявления зависимости между средствами, направленными на совершенствование маркетинговой деятельности и полученными результатами, то есть между ростом прибыли и увеличением объемов продаж. Соответственно, в работе маркетинговая устойчивость определяется на основе следующих показателей: объем сбыта; доля рынка предприятия; маркетинговые затраты; объем товарооборота.

«Производственная устойчивость дает представление об эффективности производственного менеджмента, способствующего снижению уровня производственных потерь, частых сбоев и остановок, возникающих вследствие действия факторов риска, недостаточной надежности каналов снабжения и работ по кооперации, повышению уровня качества обработки и сборки, соответствующего современным мировым стандартам» [44].

Она позволяет выявить наличие у компании производственного потенциала, способного обеспечить безубыточный объем производства. Чем больше производственная мощность перекрывает безубыточный объем, тем выше считается производственная устойчивость.

«К основным объектам анализа производственной устойчивости относятся: объем выпускаемой продукции; рентабельность производства; фондоотдача» [58].

В силу того, что производственная устойчивость является динамической характеристикой, ее диагностику следует проводить регулярно.

«Технологическая устойчивость характеризуется прогрессивностью применяемой техники и технологических процессов, механизацией, внедрением гибких автоматизированных производств и новой техники. Технологическая устойчивость позволяет определить уровень развития технических средств и

технологий, используемых компанией, на основе оценки показателей, раскрывающих соответствие применяемой технологии или техники требованиям рынка и обеспечивающих выпуск конкурентоспособной продукции, рост производительности труда. Основными показателями оценки технологической устойчивости являются: уровень использования технических средств производства; уровень обновления основных средств; уровень прироста основных средств» [31].

«Организационная устойчивость характеризуется конкурентоспособностью применяемых организационной и производственной структур компании, уровнем организации ее хозяйственной деятельности, внутреннего управления и внешних взаимоотношений с потребителями и поставщиками, регулирующими организациями и партнерами. Организационная устойчивость должна отражать эффективность организации труда, организации управления, организации производства. Главная задача организации производства заключается в более полном использовании заложенных в орудиях труда потенциальных возможностей производить определенное количество продукции заданного уровня качества. Организация труда направлена на повышение эффективности использования рабочего времени» [46].

Объектами анализа организационной устойчивости в данном случае являются: эффективность организации производства; эффективность организации труда; эффективность организации управления.

Организационная устойчивость позволяет определить насколько стабильна внутренняя организационная структура компании, как качественно и оперативно налажено взаимодействие между структурными подразделениями.

«Инвестиционная устойчивость позволяет оценить возможность компании осуществлять стабильное экономическое развитие, расширенное воспроизводство, учитывая при этом факторы инвестиционного риска и неопределенности при проектировании рыночной ситуации. Для достижения

высокого уровня инвестиционной устойчивости необходимо обеспечить способность организации обладать материальными и финансовыми ресурсами, достаточными для осуществления хозяйственной деятельности, а также способность эффективно их использовать. Анализ инвестиционной устойчивости следует проводить на основе следующих оценочных показателей: инвестиционная активность предприятия; вложения в основной капитал; инновационные затраты; активность предприятия на финансовом рынке» [2].

Все перечисленные составляющие экономической устойчивости определяют способность компании развиваться в условиях изменчивости внешней среды и поддерживать устойчивость внутренней структуры. Но помимо экономической составляющей необходимо оценить социальную и экологическую устойчивость организации.

«Социальная устойчивость демонстрирует степень социальной защищенности персонала организации, в том числе долю участия персонала в распределении прибыли и управлении производством, стабильность в сохранении рабочих мест, наличие и эффективное использование фонда социального развития, увязку размера оплаты труда с уровнем прожиточного минимума».

Показатели социальной устойчивости предприятия дают общую квалификационную характеристику его кадрового состава, они помогают определить способности персонала реализовывать поставленные задачи для повышения эффективности работы компании в соответствии с утвержденными планами.

«Основными объектами для анализа социальной устойчивости в данной работе являются: устойчивость кадрового состава; устойчивость материального обеспечения; устойчивость обеспечения условий труда; устойчивость социокультурного климата в коллективе. В зависимости от задач проводимого анализа социальной устойчивости компании, характеризующие ее показатели могут различаться» [3].

«Экологическая устойчивость определяет взаимосвязь экономики предприятия и его экологической безопасности, т.е. учитывает уровень комплексного решения экономических и экологических вопросов при принятии инвестиционных решений, соотношение потребленного и возобновляемого ограниченного природного капитала в процессе производства, минимизацию вредного влияния деятельности компании на окружающую среду. Показатели экологической устойчивости предприятия должны соответствовать основным критериям его устойчивого развития. С.Н. Бобылев в своих трудах выделил четыре критерия экологической устойчивости предприятия на стратегическую перспективу» [13].

В отношении отходов хозяйственной деятельности необходимо учитывать обязанность производителей минимизировать их уровень до предельно возможного, используя ресурсосберегающие технологии в процессе своей деятельности.

Анализ экологической устойчивости компании должен проводиться с использованием следующих групп устойчивости: устойчивость природной среды предприятия; безотходность производства; устойчивость природоохранительной деятельности; устойчивость природоемкости.

На основе вышеперечисленного для удобства составлена обобщающая таблица 5, где приведена система показателей устойчивого развития компании.

«Методический инструментарий исследования уровня устойчивого развития компании включает в себя определение абсолютных значений анализируемых показателей по вышеприведенным формулам расчета по видам устойчивости: экономической, социальной, экологической. Каждый вид устойчивости включает в себя группы показателей, характеризующих отдельные направления деятельности. Для экономической устойчивости это маркетинговая устойчивость, финансовая устойчивость, организационная устойчивость и т.д.» [32].

Таблица 5 – Система показателей устойчивого развития компании (авторская разработка Д.С. Кондауровой)

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
<b>Экономическая устойчивость</b>				
Маркетинговая устойчивость	Объем сбыта позволяет детально изучить сведения о реализации товаров, которые характеризуют эффективность проводимой маркетинговой политики	Коэффициент изменения объема продаж	$K_{ОИ} = ОП_1 / ОП_0$ , где $ОП_1$ – объем продаж на конец отчетного года $ОП_0$ – объем продаж на начала отчетного года	
	Доля рынка характеризует усилия предприятия в области маркетинга, которые определяют его рыночное положение по отношению к основным конкурентам	Доля рынка	$D_p = ОП / ОП_p \times 100$ , где ОП – объем продаж в стоимостном выражении по анализируемой компании $ОП_p$ – объем продаж товаров в стоимостном выражении той же категории на рынке	→МАХ
	Маркетинговые затраты	Коэффициент маркетинговых затрат	$M_3 = (M_{3\text{пост}} + M_{3\text{перемен}}) / ОП$ , где $M_{3\text{пост}}$ – постоянные маркетинговые затраты $M_{3\text{перемен}}$ – переменные маркетинговые затраты ОП – объем продаж в стоимостном выражении по анализируемой компании	
	Объем товарооборота	Количество оборотов товарных запасов	$K_{об} = ОП / ОЗ$ , где ОП – объем продаж в стоимостном выражении по анализируемой компании ОЗ – объем товарных запасов компании	→МАХ
Производственная	Производственная устойчивость	Коэффициент производственной устойчивости (объем выпускаемой продукции)	$K_{у.пр} = M / (M - V_{без})$ , где $M$ – производственная мощность предприятия $V_{без}$ – безубыточный объем производства	
		Рентабельность производства	$R_{ПР} = П / (ОФ + ОС)$ , где $П$ – сумма прибыли, руб. $ОФ$ – стоимость основных фондов, руб. $ОС$ – стоимость оборотных средств, руб.	

Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
		Фондоотдача	$FO = \text{ВП} / \text{ОФ}_{\text{ср.год}}$ <p>где ВП – годовой выпуск товарной (валовой) продукции, руб.                      ОФ<sub>ср.год</sub> – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.</p>	
Технологическая	Уровень использования технических средств производства	Коэффициент годности	$K_{\text{ГОД}} = (\text{ОФ}_K - \text{И}) / \text{ОФ}_H$ <p>где ОФ<sub>К</sub> – стоимость основных фондов на конец анализируемого периода, руб.                      И – сумма износа основных средств, руб.                      ОФ<sub>Н</sub> – стоимость основных фондов на начало анализируемого периода, руб.</p>	
	Уровень обновления основных средств	Коэффициент обновления основных средств	$K_{\text{ОБН}} = \text{ОФ}_{\text{ВВ}} / \text{ОФ}_K$ <p>где ОФ<sub>ВВ</sub> – балансовая стоимость вновь введенных основных фондов, руб.                      ОФ<sub>К</sub> – общая стоимость основных фондов на конец анализируемого периода, руб.</p>	
	Уровень прироста основных фондов	Коэффициент прироста основных фондов	$K_{\text{ПРОФ}} = (\text{ОФ}_{\text{ВВ}} - \text{ОФ}_{\text{ВЫБ}}) / \text{ОФ}_K$ <p>где ОФ<sub>ВВ</sub> – балансовая стоимость новых основных средств, руб.                      ОФ<sub>ВЫБ</sub> – балансовая стоимость выбывших основных средств, руб.                      ОФ<sub>К</sub> – общая стоимость основных средств на конец анализируемого периода, руб.</p>	
Финансовая		Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{ТЛ}} = \text{ОА} / \text{КА}$ <p>где ОА – оборотные активы                      КА – краткосрочные обязательства</p>	
		Коэффициент автономии	$K_{\text{АВ}} = \text{СК} / \text{СА}$ <p>где СК – собственные средства                      СА – совокупные активы</p>	

Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
		Коэффициент финансовой зависимости	$K_{ФЗ} = ВБ / СК$ где ВБ – валюта баланса СК – собственный капитал	
		Коэффициент маневрированности собственного капитала	$K_M = ОС_{СОБ} / СК$ , где $ОС_{СОБ}$ – собственные оборотные средства СК – собственный капитал	
		Коэффициент постоянного актива	$K_{ПА} = (ВА - ДО) / СК$ , где ВА – внеоборотные активы ДО – долгосрочные обязательства СК – собственный капитал	
		Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K_{ОСС} = ОС_{СОБ} / ОА$ Где $ОС_{СОБ}$ – собственные оборотные средства ОА – оборотные активы	
		Мультипликатор собственного капитала	$M_{СК} = А / СК$ , где А – активы СК – собственный капитал	
		Коэффициент покрытия процентов	$K_n = Пр_6 / ПУ$ , где $Пр_6$ – балансовая прибыль ПУ – проценты к уплате	
Организационная	Эффективность организации управления	Коэффициент эффективности организации управления	$K_{ЭУ} = 1 - (ЗУ \times У_{чп}) / (ФВ \times ФО)$ , где ЗУ – средства, затраченные на управление, на 1 работника аппарата управления, руб. $У_{чп}$ – удельный вес численности работников аппарата управления в общей численности персонала ФВ – фондовооруженность труда ФО – фондоотдача	



Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
Инвестиционная		Коэффициент экономичности организационной структуры	$K_{ЭОС} = AP / AP_H$ , где AP – уровень накладных административных расходов в компании, характеризующийся отношением накладных административных расходов к производственной себестоимости продукции AP <sub>H</sub> – нормативный уровень административных расходов	
	Коэффициент безубыточности управленческой деятельности	Коэффициент, характеризующий чистую прибыль на 1 работника аппарата управления предприятия	$K_{ПУ} = Пч / Ч_{УР}$ , где Пч – чистая прибыль, руб. Ч <sub>УР</sub> – численность работников аппарата управления, %	
	Инвестиционная активность компании	Коэффициент инвестиционной активности	$K_{ИА} = (\text{стр. 130} + \text{стр. 135} + \text{стр. 140}) / \text{стр. 190}$ ,  (форма №1 бухгалтерского баланса)	
	Инвестиционная устойчивость компании	Коэффициент инвестиций в основной капитал	$K_{И} = И / П_p$ , где И – общая сумма инвестиций в основной капитал в денежном выражении П <sub>p</sub> – прибыль предприятия за анализируемый период	
	Уровень вложений в инновационную деятельность	Коэффициент инвестиций в НИОКР	$K_{НИОКР} = З_{НИОКР} / П_p$ , где З <sub>НИОКР</sub> – затраты на инновационные разработки П <sub>p</sub> – прибыль предприятия за анализируемый период	

Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
	Уровень активности предприятия на финансовом рынке	Коэффициент финансовых инвестиций	$K_{\Phi} = \Phi_{\text{В}} / \text{Пр}$ , где $\Phi_{\text{В}}$ – финансовые вложения предприятия за анализируемый период $\text{Пр}$ – прибыль предприятия за анализируемый период	
Социальная устойчивость				
	Устойчивость кадрового состава	Коэффициент стабильности кадров	$K_{\text{ст.к}} = 1 - \text{Ч}_{\text{у.р.}} / (\text{Ч}_{\text{сп}} + \text{Ч}_{\text{пр}})$ , где $\text{Ч}_{\text{у.р.}}$ – число уволившихся работников, чел. $\text{Ч}_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность работников в период, предшествующий анализируемому, чел. $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – количество принятых работников, чел.	→МАХ
		Коэффициент профессионального уровня	$K_{\text{пр}} = q / q_{\text{н}}$ , где $q$ – средний стаж работы по специальности $q_{\text{н}}$ – необходимый для данной деятельности средний стаж работы по специальности.	→1
		Уровень образования работников	$K_{\text{об}} = \sum_{i=1}^n B_i \times N_p / N_p$ , где $B_i$ – балл, соответствующий $i$ -му уровню образования (незаконченному – 1 балл; среднему – 2 балла; СПО – 3 балла; ССО – 4 балла; ВПО - 5 баллов) $i$ – количество работников с $i$ -м уровнем образования $N_p$ – общая численность работников $n$ – количество $i$ -х уровней образования	Для рабочих →2 Для специалистов в → 4
		Уровень повышения квалификации	$K_{\text{кв}} = N_{\text{н}} / N \times 100\%$ , где $N_{\text{н}}$ – число работников, прошедших курсы повышения квалификации в анализируемом периоде $N$ – общая численность работников	приемлемое значение 0,2 – 0,4 (по данным НИИ труда)

Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
	Устойчивость материального обеспечения	Коэффициент соотношения зарплаты к средней по отрасли	$K_{ЗП} = ЗП / ЗП_0$ , где ЗП – средняя заработная плата в компании, руб. ЗП <sub>0</sub> – средняя заработная плата по отрасли, руб.	$\geq 1$
		Коэффициент относительной задолженности по зарплате на 1 работника	$K_3 = (ЗП_{НАЧ} - ЗП_{ВЫПЛ}) / ЗП_{НАЧ}$ , Где ЗП <sub>НАЧ</sub> – начисленная зарплата, руб. ЗП <sub>ВЫПЛ</sub> – выплаченная зарплата, руб.	$\geq 1$
		Коэффициент соотношения зарплаты руководителя к зарплате низкооплачиваемого работника в компании	$K_{ЗПП} = 8 \times ЗП_{РАБ} / ЗП_{РУК}$ , где ЗП <sub>РАБ</sub> – средняя зарплата низкооплачиваемого сотрудников за год ЗП <sub>РУК</sub> – средняя заработная плата руководителя за год (число 8 определяет, что средняя зарплата руководителя в 8 раз превышает среднюю зарплату самого низкооплачиваемого работника, согласно расчетам НИИ труда)	$\geq 1$
	Устойчивость обеспечения условия труда	Уровень травматизма	$K_{НУТ} = 1 - C_m / C_{СП}$ , где C <sub>m</sub> – число случаев травматизма за анализируемый период C <sub>СП</sub> – среднесписочная численность работников предприятия	$\geq 0$
		Уровень профессиональной заболеваемости	$K_{ПЗ} = 1 - C_{ПЗ} / Ч_{СП}$ , где C <sub>ПЗ</sub> – общее количество случаев возникновения профессиональных заболеваний Ч <sub>СП</sub> – среднесписочная численность работников	1
		Уровень временной нетрудоспособности	$K_{ВР} = 1 - C_{ВР} / Ч_{СП}$ , где C <sub>ВР</sub> – число простоев по причине временной нетрудоспособности за анализируемый период Ч <sub>СП</sub> – среднесписочная численность сотрудников	

Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
		Уровень соответствия рабочих мест типовым по отрасли	$K_{PM} = M_a - M_o$ , где $M_a$ – количество рабочих мест, соответствующих требованиям охраны труда количество рабочих мест, соответствующих требованиям охраны труда $M_o$ – общее количество рабочих мест	→1
	Устойчивость социокультурного климата в коллективе	Уровень конфликтности	$K_{KOH} = C_k / t$ , где $C_k$ – количество возникших конфликтов $t$ – анализируемый период времени	→MIN
		Коэффициент трудовой дисциплины	$K_{TD} = K_n / Ч_{общ}$ , Где $K_n$ – количество прогулов $Ч_{общ}$ – общее число работников компании	среднее значение по России 0,33 (по данным НИИ труда)
<b>Экологическая устойчивость</b>				
	Устойчивость природной среды компании	Коэффициент ресурсосбережения	$K_{РТ} = З_{РТ} / П_r$ , где $З_{РТ}$ – затраты на внедрение ресурсосберегающих технологий за анализируемый период $П_r$ – прибыль предприятия за анализируемый период	→MAX
		Уровень потребления природных ресурсов	$K_{ПП} = Об / O_{п}$ , где Об – объем произведенной продукции за анализируемый период $O_{п}$ – объем потребленных природных ресурсов	→MAX

Продолжение таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
	Безотходность производства	Уровень загрязнения атмосферного воздуха	$K_{з.ат} = P_{ат} / P_{зос},$ где $P_{ат}$ – плата предприятия за сверхлимитные выбросы вредных веществ в атмосферу из стационарных и передвижных источников $P_{зос}$ – общая плата предприятия за загрязнение окружающей среды	
		Уровень загрязнения водных объектов	$K_{з.во} = P_{во} / P_{зос},$ где $P_{во}$ – плата предприятия за сверхлимитные выбросы вредных веществ в водные объекты из стационарных и передвижных источников $P_{зос}$ – общая плата предприятия за загрязнение окружающей среды	
		Уровень загрязнения земель	$K_{зз} = P_з / P_{зос},$ где $P_з$ – плата предприятия за сверхлимитные загрязнения почв из стационарных и передвижных источников $P_{зос}$ – общая плата предприятия за загрязнение окружающей среды	
		Общий уровень загрязнения окружающей среды	$K_{з.об} = (P_{ат} + P_{во} + P_з) / P_{зос},$ где $P_{ат}, P_{во}, P_з$ – плата предприятия за сверхлимитные выбросы вредных веществ в атмосферу, водные объекты и почву из стационарных и передвижных источников $P_{зос}$ – общая плата предприятия за загрязнение окружающей среды	

Окончание таблицы 5

Вид	Элементы устойчивости	Основные показатели и коэффициенты	Формула	Норматив
	Устойчивость природоохранительной деятельности	Коэффициент затрат на разработку природоохранных мероприятий	$K_{ПМ} = Z_{пр} / Пр$ , где $Z_{пр}$ – затраты на разработку природоохранных мероприятий за анализируемый период $Пр$ – прибыль предприятия за анализируемый период	
		Коэффициент затрат на реализацию природоохранных мероприятий	$K_{Зр} = Z_{рпр} / Пр$ , где $Z_{рпр}$ – затраты на реализацию природоохранных мероприятий за анализируемый период $Пр$ – прибыль предприятия за анализируемый период	
		Уровень оснащённости очистными сооружениями	$K_{ОО} = N_{ОФ} / N_{ОН}$ , где $N_{ОФ}$ – количество очистных сооружений, которыми оснащено анализируемое предприятие $N_{ОН}$ – нормативное количество очистных сооружений, которыми должно быть оснащена компания данной отрасли	→1
		Коэффициент прогрессивности очистных сооружений, которыми оснащено предприятие	$K_{ПО} = K_{РН} / K_{РИ}$ , где $K_{РН}$ – уровень работоспособности нового инновационного оборудования $K_{РИ}$ – уровень работоспособности имеющихся очистных сооружений	
	Устойчивость природоёмкости	Коэффициент природоёмкости продукции	$K_{пр} = Z_{ПЕ} / C_б$ , где $Z_{ПЕ}$ – затраты природного ресурса на единицу продукции $C_б$ – себестоимость единицы продукции	
		Уровень экологичности производства	$K_{ЭП} = ЭОФ / ЭОН$ , где $ЭОФ$ – уровень фактической экологической опасности $ЭОН$ – нормативный уровень экологической опасности для данного вида деятельности	→MIN

«Для повышения достоверности расчетов и приведения всех показателей к единой форме, экспертами устанавливаются весовые значения групповых показателей. Все рассчитанные значения переводятся в относительные величины путем присвоения им балльных значений по 5-балльной шкале» [32]. В рамках данной работы предлагается рассмотреть модифицированный вид установления весовых значений. Далее в 3 главе данной работы будет представлена 3-балльная шкала, где удовлетворительному уровню соответствуют 3 бала, а неудовлетворительному – 0 баллов. Для получения интегральной групповой оценки находится сумма всех их балльных значений), умноженных на весовой коэффициент.

«После нахождения интегральных значений по каждой группе показателей экспертным путем устанавливаются весовые коэффициенты видов устойчивости в процентном отношении: вид устойчивости, оказывающий наибольшее влияние на интегральное значение уровня устойчивого развития предприятия, получает наибольший процент (максимальное значение 100%), если влияние минимально – вид устойчивости получает минимальный процент. Сумма рассчитанных значений всех видов устойчивости, а именно экономической, социальной и экологической, умноженная на его весовой коэффициент, характеризует интегральное значение уровня устойчивого развития предприятия» [19].

Как итог, устанавливается уровень устойчивого развития компании, на основе чего формулируется вывод о его возможности реализовывать свою дальнейшую стратегию развития.

Также стоит уделить внимание согласованию и взаимодействию целей устойчивого развития в различных сферах функционирования компании целесообразно проводить на основе построения стратегической карты, которая позволяет упорядочить разнородные цели в единую систему, став фундаментом для формирования системы управления устойчивым развитием.

Система целей устойчивого развития должна быть строго структурирована и соответствовать системе стратегического планирования.

Таким образом, стратегическая карта целей устойчивого развития компании представляет собой логически взаимосвязанную систему целей развития различных направлений деятельности, характеризующуюся признаками конкретности, достижимости, измеримости, что позволяет считать ее основой потенциала устойчивого развития компании.

Построение стратегической карты устойчивого развития осуществляется в строго установленном алгоритме действий, включающем в себя следующие этапы:

- определение факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на устойчивое развитие предприятия посредством использования метода SWOT-анализа;
- выявление приоритетных направлений устойчивого развития на основе проведенной диагностики зон обеспечения устойчивого развития;
- оценка потенциала устойчивого развития и установление целей по каждой сфере функционирования предприятия, что способствует его устойчивому развитию [21].

Стратегическая карта устойчивого развития позволяет декомпозировать основные цели на отдельные подцели, включающие в себя широкий набор конкретных действий, направленных на устойчивое развитие предприятия, которые формируются по основным направлениям деятельности и отражают усилия компании в сфере достижения поставленных стратегических целей.

На основе экспертного заключения формулируется не более пяти целей по основным сферам деятельности предприятия – экономической, экологической, социальной [4].

Стратегическая карта является одним из важнейших документов, регламентирующих процесс управления устойчивым развитием организации. Также определить уровень устойчивого развития компании можно, используя показатели, представленные на рисунке 3 международной консалтинговой компанией PwC в своем отчете о реализации устойчивого развития в 2015 году.



 Экономические КРІ	 Экологические КРІ	 Социальные КРІ
Увеличение чистой прибыли	Повышение показателя энергоэффективности	Снижение уровня аварийности и травматизма на производстве
Повышение EBITDA	Снижение выбросов парниковых газов и/или других загрязняющих веществ	Повышение уровня пожарной безопасности
Снижение затрат	Снижение уровня отходов (в т.ч. загрязняющих сточных вод)	Увеличение доли женщин среди руководящего состава
Увеличение выручки	Повышение показателя утилизации отходов	Снижение текучести кадров
Повышение доходности акционеров	Снижение уровня водопотребления и повышение уровня многократного и повторного использования воды	Увеличение количества часов обучения на одного сотрудника
Повышение рентабельности собственного капитала	Сокращение показателя площади загрязнений	Увеличение объема социальных инвестиций

Рисунок 3 – Система КРІ в области устойчивого развития компании

Таким образом, каждая организация имеет свои особенности, поэтому и стратегии проведения анализа могут быть разными. Только полная и адаптированная оценка устойчивого развития компании позволит определить факторы, которые отрицательно влияют на уровень устойчивости, и служит основой для успешного управления компании.

Вывод по главе. Устойчивое развитие – многогранное понятие, включающее в себя экономическую, социальную, экологическую составляющую. Существует множество определений и подходов к определению данного понятия и методологии его оценки. Важно понимать, что оценивать устойчивость развития компании нужно комплексно, используя ключевые показатели эффективности.

## 2 ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

### 2.1 Примеры устойчивого развития отечественных компаний и роль управления персоналом в них

В 2015 году международная компания в области консалтинга и аудита PricewaterhouseCoopers (PwC) опубликовала исследование «Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности». Основные результаты анализа российских компаний в области устойчивого развития (далее УР) заключаются в следующем:

- большинство компаний имеет политики в области УР;
- небольшое количество рассмотренных компаний имеет перечень нефинансовых КПЭ, направленных на мониторинг эффективности внедрения и реализации стратегических инициатив в области УР;
- большинство рассмотренных компаний имеют перечень целевых показателей, представленных в динамике и разработанных на основе показателей GRI;
- компании–лидеры в области УР: Металлоинвест, ФосАгро, Уралкалий, Норникель, Газпром, РЖД, Внешэкономбанк и др [62].

Наглядно данные результаты представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Деятельность российских компаний в области устойчивого развития

Металлоинвест (горно-металлургическая компания).

На своем официальном сайте компанияMetalлоинвест ежегодно размещает Отчет об устойчивом развитии. Согласно отчету за 2017 год важной группой заинтересованных сторон (помимо акционеров, потребителей, поставщиков, подрядчиков, органов власти) являются работники. Metalлоинвест рассматривает сотрудников как один из важнейших ресурсов Компании — капитал, который необходимо сохранить и приумножить. Управление персоналом ориентировано на повышение ценности каждого сотрудника для Компании и общества в целом. Содействие профессиональному и личностному росту работников является одним из элементов социальной ответственности Metalлоинвеста, обеспечивающих рост благосостояния и качества жизни регионов присутствия [54].

Компания выделяет ряд каналов и механизмов для взаимодействия с ними: заключение коллективных договоров для обеспечения социальной поддержки, корпоративные мероприятия, программы обучения, корпоративный интернет-сайт, мониторинг вовлеченности сотрудников, корпоративные СМИ, радио, ящики обратной связи, горячая линия и др. Ключевыми темами и интересами являются: занятость и безопасные условия труда, достойное вознаграждение за труд, возможности профессионального и карьерного роста, доступ к социальным программам. Поэтому в 2017 году компания провела ряд мероприятий по взаимодействию с персоналом: форум молодежных инициатив; научно-техническую конференцию среди молодых работников горно-обогатительных предприятий Metalлоинвест; корпоративные профессиональные конкурсы по выявлению лучших управленцев и специалистов в своих областях; культурно-массовые и спортивные мероприятия и др [54].

Metalлоинвест видит свои ключевые задачи в сфере управления персоналом в привлечении и удержании высококвалифицированных кадров, повышении уровня вовлеченности своих сотрудников, а также в создании благоприятных условий для их профессионального развития и благополучия их семей. Также Metalлоинвест обозначает риски, связанные с персоналом в виде дефицита

квалифицированных кадров, неэффективной системой обучения и недостаточной мотивацией персонала, поэтому в 2017 году компания реализует ряд программ, связанных с развитием кадрового резерва, обучением (например, «Институт внутренних тренеров», «Мастер успеха», «Стоимостное мышление») [54].

Также стоит отметить, что в разделе отчета «Ответственность перед персоналом» компания транслирует следующее: «Профессиональный и личностный рост сотрудников является необходимым условием повышения производственной и финансовой результативности предприятий Metalloinvesta».

Для повышения эффективности управления персоналом Компания активно внедряет цифровые технологии. В 2017 году Департамент персонала начал реализацию проектных решений по автоматизации ключевых бизнес-процессов, связанных с управлением персоналом, на платформе SAP. Полностью переход на автоматизацию данных процессов планируется завершить в 2018 году [54].

Металлоинвест нацелен на эффективное взаимодействие с персоналом как важной группой стейкхолдеров. Для поддержания непрерывного диалога с сотрудниками предприятия Компании используют различные формы взаимодействия как говорилось выше: встречи руководства с работниками; регулярное информирование сотрудников; сбор и рассмотрение обращений в рамках программы «Твой голос»; взаимодействие с профсоюзными организациями; корпоративные конкурсы профессионального мастерства; научно-технические конференции; корпоративные программы обучения и развития; наставничество и формирование кадрового резерва; организация досуга работников [54].

В целях обеспечения предприятий Компании необходимыми трудовыми ресурсами, поддержания преемственности накопленного опыта и развития наиболее перспективных сотрудников Metalloinvest реализует программу кадрового резерва. Ежегодно в соответствии с планами развития на предприятиях Компании определяется перечень должностей и требования к кандидатам для

формирования кадрового резерва. Данная информация доводится до сотрудников по внутренним каналам коммуникации. После формирования предварительных списков каждый из кандидатов проходит оценку компетенций, по итогам которой и с учетом выполнения индивидуальных планов развития принимается решение о включении кандидата в кадровый резерв. Кадровый резерв предприятий Metalloinvesta формируется для высшего, среднего и линейного менеджмента по трем группам: краткосрочный (1 год); среднесрочный (2–3 года); долгосрочный (более 3 лет). В отчетный период обучение по программам развития кадрового резерва прошли 989 человек, что на 23 % выше показателя 2016 года. Увеличение числа учащихся обеспечено за счет роста количества руководителей, специалистов и служащих, включенных в кадровый резерв и прошедших обучение на базе Корпоративного университета [54].

Для привлечения молодых специалистов (в возрасте до 35 лет) Metalloinvest реализует партнерские программы с профильными учебными заведениями. Компания активно сотрудничает с высшими и средними специальными учебными заведениями в регионах присутствия. Для студентов на предприятиях Metalloinvesta действуют программы стажировок с возможностью последующего трудоустройства на постоянную работу. В 2017 году в рамках развития партнерских отношений с учебными заведениями прошел ряд совместных мероприятий: открыта электромонтажная лаборатория в Оскольском политехническом колледже СТИ НИТУ «МИСиС»; начались стажировки преподавателей СТИ НИТУ «МИСиС»; прошел конкурс профессионального мастерства по профессии «Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования» на базе лаборатории Оскольского политехнического колледжа; проведена Всероссийская олимпиада профессионального мастерства среди обучающихся по укрупненной группе специальностей 22.00.00 «Технологии материалов» на базе Железногорского горно-металлургического колледжа [54]. В Компании действует широкий спектр учебных программ, направленных на развитие специализированных технических компетенций и

управленческих навыков всех категорий сотрудников. Для передачи профессиональных навыков от опытных сотрудников молодым специалистам и с целью адаптации новых работников Металлоинвест всесторонне поддерживает развитие института наставничества на предприятиях Компании. В отчетном году обучение по различным учебным программам профессионального развития прошли 37,2 тыс. сотрудников – 77 % от общей численности персонала Металлоинвеста. Среднегодовое количество часов обучения в расчете на одного сотрудника Компании составило 29 человеко-часов (в 2016 году – 39). В 2017 году на реализацию учебных программ Металлоинвест направил 100,5 млн. руб., что на 33 % больше, чем в 2016 году. Рост расходов обусловлен реализацией в отчетном году программ повышения эффективности и модернизации производства, что потребовало дополнительных затрат на повышение квалификации персонала [54].

Система корпоративного обучения Металлоинвеста включает ряд программ, направленных на развитие управленческих навыков руководителей среднего и высшего звена: для руководителей департаментов и комбинатов – программа «Лидеры перемен»; для менеджмента среднего звена – программа «Институт внутренних тренеров», программа «Институт лидеров производства», программа «Системное мышление, управление изменениями, мотивация и вовлеченность», программа «Внедрение изменений», программа «Стоимостное мышление», программа «Мастер успеха», программа «Ситуационное руководство», программа «Эффективный руководитель». В 2017 году в Компании в рамках Корпоративного университета проведены мероприятия по разработке пилотных пятимодульных программ. Первая программа «Институт лидеров производства» реализована для линейных руководителей на базе ЛГОКа. Она была направлена на развитие компетенций персонала в области эффективной организации производства. Программа стартовала в начале 2017 года, а в конце октября свои выпускные проекты представили 15 линейных руководителей ЛГОКа. В отчетном году на базе Старооскольского института НИТУ «МИСиС» состоялась Научно-

техническая конференция с очной защитой работ. В рамках программы «Институт внутренних тренеров» было организовано обучение сотрудников разработке внутренних курсов, проведению тренингов в интерактивном формате и экспертизе разработанных внутренних курсов. Программа охватила ключевых специалистов, готовых делиться своими знаниями по различным направлениям деятельности. Внутренние тренеры организовали и провели тренинги для сотрудников Компании по таким темам, как «Управление инвестиционными проектами», «Производство стали в электросталеплавильном цехе» [54].

На комбинатах Компании действуют учебные центры, реализующие образовательные программы для профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации и обучения вторым (смежным) специальностям работников Металлоинвеста по следующим направлениям: охрана труда и промышленной безопасности для руководителей и специалистов; профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации по профессиям рабочих и должностям служащих; обучение работников, допущенных к сбору, транспортировке, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I–IV классов опасности; обучение в области охраны окружающей среды и экологической безопасности [54].

Дистанционное обучение работников проводится по программам, разработанным ведущими поставщиками образовательных услуг с помощью систем «Web Tutor» и «ОЛИМП ОКС». В 2017 году закуплены и используются в обучении 202 курса компании Skillsoft для развития управленческих компетенций работников Компании [54].

Помимо внутренних обучающих программ, Металлоинвест оказывает финансовую поддержку сотрудникам, получающим образование в вузах. Так, работникам Уральской Стали частично компенсируются затраты на получение высшего образования по профилю деятельности. Кроме того, Компания стремится привлекать тренеров и преподавателей вузов для обучения своих сотрудников [54].

Система вознаграждения Metalloinvesta построена в соответствии с принципами прозрачности и эффективности и ориентирована на унификацию оплаты труда, в том числе посредством грейдирования – привязки вознаграждения к системе грейдов и достижению поставленных целей. Должности, получающие оценку уровня их значимости для Компании, формируются в специальные группы (грейды) со стандартизированной сеткой оплаты труда. Данная система охватывает все категории работников. В 2017 году на всех предприятиях Компании завершено внедрение системы оплаты труда в привязке к грейдам. Регулярно обновляются описания должности распределяются по грейдам новые должности, и при необходимости пересматриваются существующие оценки [54].

Для повышения эффективности работы сотрудников, прежде всего управленческого звена, на предприятиях Metalloinvesta внедрена система вознаграждения с привязкой к достижению корпоративных целевых показателей. Величина годовой премии сотрудника зависит от выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ) – как общекорпоративных, так и индивидуальных, назначаемых по функциональным направлениям. В отчетный период системой ключевых показателей эффективности были охвачены около 500 человек (руководящий состав Управляющей компании и ключевой менеджмент на комбинатах) [54].

Развитие корпоративной культуры Metalloinvesta осуществляется в соответствии с утвержденной Концепцией инструментов нематериальной мотивации и новой корпоративной наградной политикой. В рамках обновленного подхода в Компании реализуется система общекорпоративных мероприятий, конкурсов и наград, нацеленных на повышение уровня вовлеченности персонала и сплочение работников Компании. Корпоративная культура формирует и поддерживает модель поведения, необходимую для достижения корпоративных целей, содействуя росту производительности труда и обеспечивая устойчивость развития предприятий Metalloinvesta [54].



Конкурс профессионального мастерства проводится ежегодно с целью повышения престижа рабочих профессий, выявления лучших специалистов и управленцев в своей области и совершенствования профессионального мастерства работников предприятий. Конкурс охватывает 12 ключевых профессий, шесть из которых – в горнорудном сегменте и шесть – в металлургическом. Ключевые профессии чередуются каждые два года. Конкурс состоит из двух этапов – внутреннего и корпоративного [54].

Лучший руководитель Конкурс «Лучший руководитель» проводится ежегодно (с 2016 года) с целью выявления самых профессиональных и компетентных управленцев среднего звена и мастеров комбинатов Компании. На этапе внутреннего конкурса выявляются руководители с высоким уровнем знаний в области охраны труда и промышленной безопасности, организации и нормирования труда, трудового законодательства и административного права. Корпоративный этап Конкурса позволяет участникам проявить управленческие способности: лидерство, ответственность, работа в команде, результативность .

Форум молодежных инициатив Форум молодежных инициатив проходит ежегодно с целью вовлечения молодых работников в процесс решения актуальных задач Компании, создания инновационной площадки для выявления и развития потенциала молодых специалистов. Основными направлениями Форума являются оптимизация бизнес-процессов, повышение производительности труда, развитие кадровой и социальной политики и организационная эффективность.

Научно-техническая конференция. В рамках внутреннего этапа в Научно-технической конференции участвуют как работники Компании в возрасте до 35 лет, так и студенты, аспиранты профильных вузов. Участники разрабатывают проекты по улучшению существующих производственных процессов, внедрению новых технологий на производстве и управлению персоналом. Лучшие проекты комбинатов выходят на Корпоративный этап для экспертной оценки научных работ руководителями по направлениям деятельности. Спортивные и корпоративные мероприятия. Спартакиада проходит раз в год (летом или зимой) с

целью сплочения коллективов Компании. Спартакиада собирает около 300 победителей внутренних соревнований со всех предприятий Компании для состязания в 11 видах спорта. Регулярно организуются культурные, спортивные и иные мероприятия для работников и бывших работников (пенсионеров) по всем предприятиям Компании с целью сплочения коллективов и поднятия корпоративного духа (например, КВН, туристические слеты) [54].

Для поощрения и признания трудовых заслуг работников перед производственными предприятиями и Компанией в целом, а также в масштабах отрасли и государства в Металлоинвесте с 2016 года действует Типовое положение о наградной деятельности, предусматривающее следующие виды корпоративных наград: Заслуженный работник Металлоинвеста: присуждается за весомый вклад в развитие Компании (сотрудник получает единовременную выплату в размере 230 тыс. руб., а с даты наступления общих пенсионных оснований — корпоративную пенсию пожизненно 15 тыс. руб. ежемесячно); Человек года: присуждается за вклад в развитие Компании за прошедший год (сотрудник получает Кубок, серебряный нагрудный знак и единовременную выплату в размере 230 тыс. руб.); Благодарность: объявляется за активное участие в проектной деятельности или за особый вклад в развитие структурного подразделения (вознаграждение в Управляющей компании составляет 17 тыс. руб., на предприятиях — по решению руководства).

Уровень вовлеченности персонала отражает лояльность сотрудников к Компании и их готовность к дополнительным усилиям для достижения корпоративных целей. В 2017 году на всех предприятиях Металлоинвеста был проведен третий анонимный опрос по вовлеченности, в котором приняли участие 28,4 тыс. человек (в предыдущем проведенном опросе участвовали 25,6 тыс. человек). По результатам исследования установлено, что вовлеченность сотрудников Компании по-прежнему находится на достаточно высоком уровне: 77 % сотрудников готовы и хотят долго работать в Компании, от пяти лет и дольше; 76 % сотрудников готовы рекомендовать Компанию как хорошего

работодателя своим друзьям; 72 % сотрудников гордятся тем, что они работают в Компании; около 55 % сотрудников готовы прилагать дополнительные усилия при выполнении работы и решать задачи, выходящие за рамки официальных обязанностей. Рост показателей, отражающих уровень вовлеченности работников, в отчетный период обусловлен усилиями Металлоинвеста по внедрению системы нематериальной мотивации и развитию корпоративной культуры. В 2016–2017 годах реализовано восемь общекорпоративных проектов и более 40 различных программ и мероприятий на предприятиях Компании. На основе результатов опроса 2017 года профильные структурные подразделения Компании актуализируют действующие и разрабатывают новые программы и проекты, направленные на развитие вовлеченности сотрудников и повышение их лояльности к Компании [54].

МТС.

Сотрудники – важнейший фактор успеха МТС. Стремительное развитие бизнеса всецело зависит от профессионализма, высокой ответственности и добросовестного поведения наших работников. Мы постоянно стремимся совершенствовать трудовые отношения, создавать все условия для безопасной работы сотрудников, способствовать их карьерному росту и социальному благополучию. Функциональная стратегия МТС в области управления персоналом изображена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Функциональная стратегия в области управления персоналом в компании МТС

На протяжении последних лет МТС демонстрирует стабильный рост вовлеченности сотрудников, который уже в 2015 году достиг зоны высокой результативности по метрикам многих HR-консалтинговых агентств. Сохранение диалога между руководителями и сотрудниками, диджитализация бизнес-процессов, внедрение agile-принципов, разумное построение системы вознаграждений и компенсаций C&B и организационной структуры позволили улучшить основные HR-показатели.

МТС постоянно совершенствует инструменты отбора персонала, стремясь привлекать на работу наиболее высококлассных специалистов и перспективных кандидатов. Без профессионалов, способных добиваться успеха, невозможно достижение стратегических задач Компании.

МТС – молодая Компания, в которой свыше 30% сотрудников еще не достигли 30 лет. Ежегодно в нашу команду вливается несколько тысяч молодых людей, многие из которых еще вчера были студентами. Компания ведет активный диалог с молодыми талантами, предпочитая тривиальному подходу нестандартные, инновационные способы коммуникации – деловые игры в ведущих вузах России, тренинги личностного роста, участие в дебатах, мастер-классы от руководителей МТС, совместные проекты с бизнес-школами. МТС предоставляет студентам и молодым специалистам возможность пройти летние стажировки и производственную практику в различных подразделениях Компании. В 2017 году МТС запустил тестовую версию робота-рекрутера для первичной обработки резюме соискателей [53].

Проект «Социальный HR» сфокусирован на поддержке и проведении мероприятий, направленных на привлечение на работу и адаптацию сотрудников зрелого возраста и молодых специалистов с инвалидностью, а также на создании доступной и комфортной среды для работы всех категорий персонала. МТС является приверженцем корпоративной инклюзии. Политика Компании такова, что кандидаты с ограниченными возможностями здоровья при полном соответствии предъявляемым требованиям будут приняты на работу. В планах на

ближайшие несколько лет продолжить развитие направления «Социальный HR»: расширить возможности для стажировок, практики и найма на работу специалистов с инвалидностью и людей старшего возраста, активно вовлекать сотрудников Компании в социально-значимые мероприятия, направленные на социализацию незащищенных слоев населения [53].

В 2017 году компания запустила ускоренную программу стажировок MTS Flash для студентов и выпускников вузов. Стажировки открыты по всей России, реализовать свой потенциал молодые специалисты могут в любой сфере: IT, маркетинг, закупки, клиентский сервис, HR, коммуникации, безопасность и техническое направление. Стажеры быстро погружаются в корпоративную жизнь Компании, а благодаря Корпоративному университету МТС стремительно улучшают свои профессиональные и личностные навыки. Недавние выпускники могут претендовать на стажерские позиции, по которым предусмотрено оформление на стартовые позиции в штат Компании после завершения программы. За каждым стажером закреплен наставник, который отвечает за быструю адаптацию и помогает преодолевать любые сложности. В 2017 году компания получила более 4 000 заявок от студентов из 90 вузов России. К команде МТС присоединилось 250 стажеров, из них 30% это IT-направление. Благодаря программе компания формирует долгосрочные взаимоотношения с талантливой молодежью, и даем возможности для быстрого карьерного старта.

В МТС действует система обучения, в основу которой положены корпоративные ценности ПРОСТО, стратегические цели Компании, задачи в области управления персоналом и требования к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников. Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала 66% вакансий в Компании закрываются за счет внутренних кандидатов. Внедрение новых передовых платформ дистанционного обучения позволяет предоставлять сотрудникам разнообразные возможности для профессионального и личностного развития. Корпоративный университет компании имеет стандарты обучения сотрудников, помогает выстраивать

системы обучения для разных подразделений. МТС заняла 2-е место на премии «Хрустальная пирамида — 2017» в номинации «Корпоративный университет года-2017» [53].

Зарботная плата в МТС является конкурентоспособная, как правило, состоит из фиксированной и переменной частей. Кроме того, предоставляется пакет компенсаций и льгот, отвечающий имеющимся на рынке труда практикам. Компания использует комплексный подход к системе мотивации и применяет лучшие мировые практики в области оплаты труда, которые позволяют объективно проводить оценку результатов деятельности сотрудников и МТС в целом, а также мотивировать их на повышение эффективности. Расходы на оплату труда по Группе МТС в 2017 году составили 60,4 млрд. руб. Большое внимание компания уделяет нематериальной мотивации. Система признания достижений, действующая в МТС, предполагает проведение мотивационных программ, направленных на повышение производительности труда и личной эффективности работников Компании, а также на укрепление корпоративной культуры и повышение вовлеченности сотрудников. Социальные гарантии Компания предоставляет своим работникам широкий пакет компенсаций и льгот, основное внимание в котором уделяется социальной защите. В Компании все льготы для сотрудников подразделяются на социальные и служебные. Служебные льготы (в том числе автомобили или компенсация затрат на их использование, служебная мобильная связь с широким лимитом компенсации при переезде на работу в другую местность) предоставляются независимо от стажа работы в Компании, продолжительности рабочего времени или срочности договора. Основанием для предоставления льгот является наличие служебной необходимости. Социальные льготы, в том числе добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев или болезней, доплата по больничному листу, материальная помощь предоставляются всем сотрудникам по основному месту работы, за исключением сотрудников, оформленных по срочным трудовым договорам сроком менее трех месяцев или работающих менее

трети нормы рабочего времени. В дополнение к указанным компенсациям и льготам сотрудникам МТС предоставляются возможности для поддержания здорового образа жизни и занятия спортом. Все сотрудники имеют возможность принять участия в Днях здоровья, велопробегах и спортивных соревнованиях. Для сотрудников с определенным стажем работы в Компании предусмотрена компенсация расходов на посещение бассейнов и фитнес-клубов. Также сотрудникам предоставляется возможность участия в программе «кафетерий льгот», где по решению сотрудника может быть изменен его индивидуальный набор льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить персональные потребности сотрудников при высокой эффективности расходов [53].

Сотрудники имеют возможность обратиться на «Единую горячую линию» для решения вопросов, связанных с соблюдением Кодекса делового поведения и этики, урегулирования корпоративных конфликтов, получения помощи в случаях, если он (работник) пострадал от превышения служебных полномочий, а также для сообщения о нарушениях требований Политики «Соблюдение антикоррупционного законодательства», Политики «Управление конфликтом интересов в ПАО «МТС». При обращении на «Единую горячую линию» сотрудники вправе не указывать данные (электронный адрес) для обратной связи. Авторы сообщений обеспечиваются защитой Компании от любых форм преследования или дискриминации.

Безопасность сотрудников – основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании. В области охраны труда МТС руководствуется требованиями законодательства Российской Федерации, а также нормами международного права и локальными нормативными документами по охране труда. В Компании функционирует двухуровневая система управления охраной труда, сфокусированная на создании безопасных условий труда, предупреждении производственного травматизма и организации обучения персонала правилам безопасного труда. В Компании проводится обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве. Основная задача –

отработка самостоятельных действий и поведения работников, направленных на сохранение жизни каждого пострадавшего, до прибытия спасательных служб. Одним из важнейших направлений в работе по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний является специальная оценка условий труда. Этот процесс позволяет полностью идентифицировать и объективно оценить вредные и (или) опасные производственные факторы и риски на рабочих местах, спланировать мероприятия по улучшению условий труда.

## 2.2 Примеры устойчивого развития зарубежных компаний и роль управления персоналом в них

В данном параграфе исследования предлагается рассмотреть опыт международных компаний, таких как Coca-Cola и Unilever.

### Coca-Cola.

Создание условий для профессионального роста и развития работников предприятия основная задача системы управления персоналом. Компания Coca-Cola ответственно относится к условиям труда своих сотрудников, их профессиональному и личностному росту, что позволяет ежегодно наращивать производительность труда и вовлеченность каждого отдельного участника трудового коллектива в решение производственных задач. Именно сотрудники являются ключевыми партнерами компании в достижении целей устойчивого развития.

В 2016 году Группа Coca-Cola HBC завершила внедрение новой модели отдела по работе с персоналом во всех странах присутствия. С 2016 года внедрена матричная структура, главным компонентом которой являются Глобальные центры экспертизы, призванные повысить эффективность работы по развитию и подбору персонала, формированию лидерских компетенций, что наглядно переставлено на рисунке 6. Отдельными институтами в структуре выступают Бизнес-партнерства и HR-админ. Переход на новую матричную модель позволил предприятию значительно улучшить ряд показателей: по итогам 2017 г. 78,5 %



ключевых позиций, критически важных для успеха коммерческой деятельности, были заняты сотрудниками, которых предприятие стремится развивать в качестве преемников на руководящие должности (в 2016 г. – 64 %) [55].



Рисунок 6 – Модель работы отдела по работе с персоналом в компании Coca-Cola

Кроме того, новая модель позволила повысить эффективность развития персонала. Почти 90 % сотрудников получили назначения на новые позиции после окончания программы ускоренного развития. Профессиональный опыт и знания, полученные в Кока-Кола дают персоналу возможность продвигаться по карьерной лестнице не только внутри своей компании, но и в компаниях Группы в других странах. Одним из наиболее важных показателей деятельности отдела по работе с персоналом является уровень вовлеченности сотрудников. В 2017 г. показатель вовлеченности сотрудников составил 93 %, что на 1 % выше, чем в 2016 г. [55].

Подразделение управления персоналом непрерывно совершенствует методы и инструменты подбора новых сотрудников. Важной задачей является сокращение периода адаптации новых сотрудников. В 2017 году предприятие запустило платформу HELO, в рамках которой объединен весь цикл кадровых процессов, включая помощь новым сотрудникам в адаптации. Для каждого нового члена

трудового коллектива разрабатывается специальный план адаптации на предприятии, который включает прохождение необходимых тренингов, знакомство с корпоративными процедурами и политиками и другие важные аспекты, необходимые для быстрой адаптации и результативной работы с первых же недель на предприятии. Также была подготовлена стратегия работы с ключевыми вузами и заключены договоры о сотрудничестве. В 2018 году было запланирован запуск системы планирования, которая позволит осуществлять предварительный набор сотрудников еще до открытия вакансии.

Компания Coca-Cola создает условия для совершенствования и реализации профессионального уровня своих сотрудников. Предприятием разработана собственная система обучения персонала – занятия проводят руководители структурных подразделений по соответствующим направлениям профессиональной деятельности, действует институт наставничества. С 2017 года работники предприятия обучаются по усовершенствованным корпоративным программам. Лидерские тренинги для каждого уровня управления направлены на развитие лидерских компетенций, необходимых для дальнейшего роста, развития и продвижения. Предприятие также проводит программы и тренинги по профессиональному и функциональному развитию на текущих позициях. Всего разработано восемь программ, среди которых есть основные и дополнительные. Изменения коснулись и электронных курсов – часть из них была перенесена из системы SAP в новую систему HELO.

Предприятие заинтересовано в карьерном росте своих сотрудников и способствует их продвижению: большинство руководителей среднего и высшего уровня начинали трудовую деятельность на предприятии в качестве специалистов. В 2017 году 19 сотрудников закончили программы ускоренного развития для перехода на следующий уровень карьеры:

- Fast Forward S2O 14 участников (от уровня управления собой на уровень управления другими).

- Fast Forward O2M 3 участника (от уровня управления другими к уровню управления менеджерами).
- Fast Forward O2M adv 1 участник (от уровня управления другими/менеджерами к расширенному уровню управления менеджерами).
- Fast Forward M2F 1 участник (от уровня управления менеджерами к уровню управления руководителем функции/направления).

Длительность каждой программы развития составляет десять месяцев и включает 12 часов защиты проектов, 24 часа функциональных анализов, около 1000 часов Проектной работы, 40 тренинговых часов и 400 часов домашних заданий.

Также на предприятии продолжает действовать программа подготовки будущих менеджеров Rise Management Trainee Programme, созданная специально для молодых выпускников. Программа длится два года. За это время участники успевают поработать в различных отделах предприятия и проходят путь от начинающего специалиста до менеджера.

В 2017 году 60 сотрудников предприятия – руководители коммерческого подразделения и представители отделов по работе с персоналом и маркетинга – прошли интенсивный курс обучения по программе Super Ambassador. Предприятие поддерживает стремление сотрудников к самостоятельному совершенствованию своих профессиональных навыков и обеспечивает доступ к электронной библиотеке, содержащей подборку специализированной литературы и публикаций, а также электронный бизнес-гlossарий.

Отношения внутри коллектива в компании строятся на принципах открытости, увлеченности общим делом, справедливого вознаграждения достижений и поддержания командного духа среди своих сотрудников. Предприятие предоставляет сотрудникам конкурентную заработную плату и ежегодно увеличивает ее в соответствии с трендами рынка, базируясь на обзорах уровня вознаграждения в отрасли. Для вознаграждения персонала на предприятии используются и другие методы поощрения – добровольное медицинское

страхование, страхование жизни, предоставляется возможность заниматься спортом и участвовать в корпоративных и мотивационных программах. Среди наиболее популярных среди сотрудников мотивационных программ, особое место занимает конкурс «Лучший работник года», в ходе которого сотрудники предприятия, показавшие наивысшие результаты, награждаются ценными подарками и дипломами «Лучший работник года», а их фотографии размещаются на Доске почета предприятия. Традиционным стал корпоративный Чемпионат по мини-футболу, в котором принимают участие сотрудники не только предприятия, но и филиалов. Помимо самих матчей на поле организуются активные зоны развлечения для сотрудников предприятия и их детей – проводятся мастер-классы от профессиональных инструкторов по йоге, аэробике, танцевальному фитнесу.

Ежегодно предприятие проводит среди сотрудников исследование по опросу вовлеченности и следования ценностям «Мой голос». Основными показателями этого исследования являются индекс следования ценностям, индекс устойчивой вовлеченности и индекс амбассадорства. Каждый индекс рассчитывается на основе уникальных критериев и ключевых вопросов. По итогам 2017 года показатели остались на высоком уровне, а среди 28 стран предприятие заняло второе место по уровню вовлеченности сотрудников, что говорит об устойчивом росте уровня корпоративной культуры [55].

Unilever.

По словам Ирины Антюшиной, управляющей по программам устойчивого развития, благотворительности и фондов Unilever в компании понятию «корпоративная социальная ответственность» предпочитают термин «устойчивое развитие» — стратегия, которая лежит в основе бизнес-операций. С момента зарождения она была в ДНК Unilever, а в 2010 году, когда Пол Полман представил миру План устойчивого развития и повышения качества жизни, раскрылась в полной мере. То, что сегодня является частью стратегии Unilever и определяет цели сотрудников компании до конца года – снижение воздействия на окружающую среду, улучшение санитарно-гигиенических условий, создание

возможностей для женщин и другие направления Плана – начали осуществлять основатели Unilever в XIX веке. В 2010 году, после прихода в компанию Пола Полмана, Unilever принял глобальную стратегию по достижению устойчивого будущего и роста своего бизнеса. В рамках Плана обозначили три цели к достижению: помочь более чем 1 миллиарду человек предпринять действия по улучшению их здоровья и самочувствия; вдвое снизить воздействие продуктов на окружающую среду; закупать 100% сельскохозяйственного сырья у компаний, сертифицированных по Кодексу ответственного поставщика Unilever. В основе этих трех целей лежит около 50 конкретных задач, обозначенных четкими временными рамками и помогающих оценивать результаты по ряду социальных, экономических и экологических критериев на протяжении всего жизненного цикла продукции – от производства и закупки сырья до утилизации продуктов потребителями после использования [58].

В разработке стратегии устойчивого развития принимали участие все функции компании, так как в каждой из них, в рамках Плана устойчивого развития и повышения качества жизни, стоят определенные задачи, которые необходимо выполнить. За стратегией стоят четкие сроки и ключевые показатели эффективности, которые были выбраны с учетом не только возможностей компании, но и, что еще важнее, с учетом потребностей общества. К примеру, 17 фундаментальных целей устойчивого развития, которые были приняты Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 года, во многом пересекаются с направлениями деятельности Плана компании. При этом компания концентрируется на тех сферах, где у нее есть возможность оказать наибольшее влияние: например, снизить воздействие на окружающую среду (Цель №13), обеспечить достойные рабочие места (Цель №8), предоставить больше возможностей для женщин (Цель №5) и многое другое.

Важный элемент в стратегии устойчивого развития – это возможность отследить результаты по каждому направлению. Именно анализ достижений за каждый прошедший год позволяет правильно расставлять приоритеты на

следующий. Результаты в компании оценивают не только внутри, но и с помощью внешних консалтинговых организаций. PricewaterhouseCoopers LLP (PwC), будучи экспертом по планированию и разработке системы отчетности, проводит для Unilever независимую оценку готовности и эффективности систем и процессов в области устойчивого развития.

Устойчивое развитие в настоящее время является основой бизнес-стратегии Unilever. Начиная с 2010 года бренд-команды и функциональные команды оценивают свою деятельность по специальной ведомости. Эта ведомость ежеквартально передается в глобальную штаб-квартиру Unilever в Лондоне.

В компании напрямую связали систему премирования сотрудников с прогрессом в области устойчивого развития. Вознаграждение все большего числа сотрудников, включая Главное должностное лицо, зависит от реализации ряда целей по устойчивому развитию.

Также внедрены принципы устойчивого развития в процесс разработки инноваций и сформирован набор инструментов для оценки воздействия на окружающую среду новых продуктов. Кроме того, в компании начали проводить информационные кампании, призванные как вовлекать сотрудников в реализацию целей по устойчивому развитию, так и продвигать повестку устойчивого развития среди представителей внешней аудитории [58].

К настоящему моменту факты свидетельствуют о том, что стратегия устойчивого развития отражается на результатах деятельности позитивно. В качестве примера предлагается рассмотреть программу «Шакти», направленную на расширение возможностей для женщин в Индии. Привлекая женщин из малообеспеченных селений к дистрибуции нашей продукции, компания не только открыла для себя новый рынок сбыта, но и дала 45 000 женщинам-предпринимателям возможность заработать и повысить свой социальный статус.

Тесно сотрудничая с экспертами в области упаковки Mucell и Alpla, компания первыми разработала технологию, позволяющую вводить воздух во время выдувания пластиковых бутылок, который формирует пузырьки в стенках

упаковки. Это снижает количество используемого пластика на 15% и, в то же время, обеспечивает полную функциональность упаковки для потребителя. Бутылки остаются пригодными к стопроцентной переработке. Эта совершенно новая технология применяется в производстве бутылок для наших гелей для душа Dove. Полное внедрение технологии для всех наших брендов позволит снизить количество необходимого для упаковки пластика на 27 000 тонн. В будущем это может позволить сократить издержки в размере до 50 млн. евро. Стоит отметить, что Unilever раскрыли доступ к этой технологии для всех, чтобы все производители могли нашей инновацией пользоваться [58].

Вывод по главе. Представленные в данной главе компании являются передовыми в своей области. Их опыт доказывает, что работа по управлению персоналом имеет важное значение для устойчивого развития компании, что свидетельствуют экономические показатели в представленных ими отчетах. Основное направление работы с персоналом в данных компаниях: профессиональное развитие и обучение сотрудников.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ООО «ТЕХНОМАРКЕТ»

#### 3.1 Описание и анализ компании ООО «ТехноМаркет»

Общество с ограниченной ответственностью «ТехноМаркет» – официальный дилер холдинга DoorNap в г. Челябинск с 2015 года. Компания осуществляет реализацию автоматических воротных систем всех типов, а также рольставней, дверей, перегрузочного оборудования, модульных конструкций и прочей продукции [56].

Компания обладает международным сертификатом качества, осуществляет продажи по всей России и странам ближнего зарубежья, является одним из ведущих производителей подвижных ограждающих конструкций и соответствующих комплектующих для крупных строительных объектов.

Предприятие имеет высококвалифицированный штат рабочих и специалистов, обладающих большим опытом работы и прошедших стажировку на ведущих предприятиях отрасли.

В штате компании числятся 54 человека: директор, коммерческий директор, инженер, менеджеры по продажам. Основную работу по установке и обслуживанию выполняют монтажники, бухгалтерская часть отдана на аутсорсинг. Организационная структура линейно-функциональная, представлена в приложении А.

Компания ООО «ТехноМаркет» специализируется по следующим основным секторам рынка: гаражные, уличные, промышленные, противопожарные ворота; двери; противопожарные, технические двери; рулонные ворота; системы ограждений; ангарные системы; автоматика; шлагбаумы; перегрузочное оборудование; модульные, алюминиевые конструкции и т.д.

Кроме того, ООО «ТехноМаркет» занимается сервисом по вышеперечисленным секторам: установка, ремонт и обслуживание ворот;



установка и ремонт шлагбаумов; ремонт рольставней; ремонт секционных ворот; установка противопожарных дверей.

В процессе сотрудничества с компанией ООО «ТехноМаркет», компания гарантирует: высочайшее качество реализуемой продукции; доставку и установку конструкций в короткие сроки; ремонт и сервисное обслуживание всех ворот; индивидуальный подход к каждому клиенту, учитывая все его пожелания [10].

«Миссия компании: обеспечивать потребителя качественной продукцией, выполненной в современном дизайне с применением новейших высокотехнологичных разработок; инвестировать в будущее, создавая надежную инфраструктуру, способную быстро и качественно обеспечивать клиентов продукцией и сервисными услугами; совершенствовать качество продукции, повышая технологический уровень производства; адаптировать продукцию для условий эксплуатации в странах, где компания планирует организовать ее продажи».

Ценности компании:

- высокое качество продукции и ее соответствие требованиям международных и национальных стандартов;
- нацеленность на результат, обеспечение взаимовыгодных и комфортных условий для сотрудничества с партнерами, зная и понимая их потребности;
- передача партнерам профессионального опыта, накопленного более чем за 15 лет успешной работы (реализация проектов DoorHan World Family Club и «Ассоциация производителей»);
- долгосрочное сотрудничество, результатом которого является стабильное развитие группы компаний DoorHan и ее проектов [58].

Кадровая политика ООО «ТехноМаркет» направлена на формирование профессиональной команды единомышленников, объединенных общей целью развития компании и собственных навыков. Работа в ООО «ТехноМаркет» – это широкие возможности для обучения и карьерного роста, комфортные и безопасные условия труда, стабильность и уверенность в завтрашнем дне [58].

Для анализа текущей оценки актуального положения ООО «ТехноМаркет» стоит провести анализ внешней и внутренней среды.

Анализ внешней среды помогает оценить факторы напрямую и косвенно влияющих на деятельность организации. Данные факторы организация контролировать не в состоянии.

СТЕР-анализ предназначен для анализа (Political) политических, (Economic) экономических, (Social) социальных и (Technological) технологических факторов, для того чтобы увидеть картину внешнего окружения компании, выделяя наиболее важные влияющие факторы [2].

В таблице 6 представлены факторы внешней среды, влияющие на деятельность компании ООО «ТехноМаркет».

Таблица 6 – СТЕР-анализ ООО «ТехноМаркет»

Фактор	Описание
<b>1. Социальные факторы</b>	
Географическое положение региона	Для более населенных городов подвижные ограждающие конструкции наиболее популярны, чем в отдаленных районах
Изменение отношения потребителей к продукции	В связи с экономической ситуацией или с новыми тенденциями на подвижные ограждающие конструкции, потребители могут начать экономить на покупках
<b>2. Технологические факторы</b>	
Внедрение новых технологий изготовления подвижных ограждающих конструкций	Расширение способов производства ворот, роллет и перегрузочного оборудования
Патенты на аналогичную продукцию	Появление конкурентов в области изготовления ворот, роллет и перегрузочного оборудования может негативно сказаться на компании
Появляются инновации в области оборудования для изготовления ограждающих конструкций	Появление у конкурентов нового заграничного оборудования, которое позволяет уменьшить количество брака при производстве
<b>3. Экономические факторы</b>	
Расширение рынка сбыта подвижных ограждающих конструкций	Выход компании на зарубежные рынки
Увеличение расходов на модернизацию и ремонт оборудования	У каждого оборудования есть срок производства и расходы на амортизацию
<b>4. Политические факторы</b>	
Изменение налогового законодательства для компаний среднего и крупного бизнеса	Увеличение суммы налогообложения

## Окончание таблицы 6

Фактор	Описание
Количественные и качественные ограничения на экспорт продукта	Угрозы срыва подписания контрактов с зарубежными покупателями из-за введения санкций

Теперь на основе выявленных факторов внешней среды необходимо провести их оценку, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – СТЕР-анализ внешней среды ООО «ТехноМаркет»

	Наименование фактора	Весовой фактор	Сила влияния на организацию	Направленность влияния	Взвешенная оценка
S	Географическое положение региона	0,05	2	+	0,1
	Изменение отношения потребителей к продукции	0,05	8	-	-0,4
T	Внедрение новых технологий производства подвижных ограждающих конструкций	0,2	8	+	0,15
	Патенты на аналогичную продукцию	0,05	4	-	-0,2
	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,1	6	-	-0,6
E	Расширение рынка сбыта подвижных ограждающих конструкций	0,05	8	+	0,4
	Увеличение расходов на модернизацию и ремонт оборудования	0,2	9	-	-0,18
P	Изменение налогового законодательства для компаний среднего и крупного бизнеса	0,2	9	-	-0,18
	Количественные и качественные ограничения на экспорт продукта	0,1	9	-	-0,9
Итого		1	63		-1,81

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что компания ООО «ТехноМаркет» находится в неблагоприятной внешней среде, поскольку отрицательные факторы перевешивают положительные. Однако по степени влияния положительные факторы оказывают большое влияние.

Факторы, попавшие в отрицательные показатели, в основном относятся к политическим и экономическим.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году.

Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, можно проанализировать внешнюю среду организации [50]. Портер выделил пять сил: поставщики; потребители; конкуренты; товары-субституты; новые игроки.

Для компании мы построим схему влияния, но для начала рассмотрим каждую силу отдельно и оценим ее по 10–балльной шкале влияния на деятельность, где 10 баллов – самый значимый фактор, а 1 – самый незначительный.

1. Новых игроков на рынке мы будем рассматривать как возможность появления крупных компаний в аналогичной отрасли в России. Так как компания является официальным дилером завод входит в тройку лидеров по России, то появление новых игроков не окажет особого влияния на деятельность. У компании есть множество крупных постоянных клиентов и поставки по всему миру своей продукции, поэтому данная угроза сильно не повлияет, и мы оцениваем её в 5 баллов.

2. Влияние поставщиков на деятельность компании. Поставщики обеспечивают компанию ООО «ТехноМаркет» основными производственными материалами, такими как комплектующих для всех типов ворот, роллет и перегрузочного оборудования т.д. Поставщики заинтересованы в сотрудничестве, так как благодаря большим производственным мощностям компании, планам выйти на дальнее зарубежье, запуск в ближайшие несколько лет нового завода и наработанной базе клиентов осуществляется постоянный сбыт продукции поставщиков в крупном объеме.

Перечислим отмеченные нами рычаги влияния (давления), используемые поставщиками:

- небольшое число поставщиков;
- несоблюдение контрактных ценовых льготных условий поставки компанией;
- несоблюдение сроков поставки материалов;

- удаленность поставщиков материалов в географическом плане;
- риск отказа в работе от кредитной линии или сокращение лимита поставщиком.

Таким образом, данную угрозу оцениваем на 9 баллов, так как от нее зависит производство продукции.

3. Потребители оказывают огромное влияние на деятельность компании, её репутацию и непосредственно на её прибыль. В данный момент компания ООО «ТехноМаркет» является достаточно известным поставщиком своей продукции в строительных компаниях не только города Челябинска, но и по всей России, и в некоторых городах зарубежья. Если компания утратит своих потребителей, то прибыль упадет во много раз, поэтому данную угрозу можно оценить на 8 баллов.

4. Большое значение имеет анализ конкурентов, определяющий позицию компании на рынке. Основными конкуренты компании ООО «ТехноМаркет» являются: Alutech (Беларусь) и их официальный дилер в г. Челябинск ООО «Дом Ворот» и Normann (Германия) с официальным дилером в г. Челябинск – ООО «ЦЕСНА». Влияние конкурентов можно оценить на 6 баллов. Компании, занимающиеся производством подвижных ограждающих конструкций, всегда находятся в состоянии конкуренции, так как большинство производимых продуктов схоже, из-за этого организации необходимо повышать качество продукции для привлечения клиентов.

5. Товары-заменители. Как уже было сказано ранее, компании, занимающиеся производством стеклопакетов, по предоставляемым продуктам схожи, их даже можно назвать идентичными.

Организации могут только варьировать дизайном, размерами, сервисом. Но так как потребители всегда готовы найти что-то лучшее и выгодное для них, то оцениваем мы данную позицию на 6 баллов. Итак, мы провели анализы по всем показателям и оценили их по 10–балльной шкале.

Полученные результаты представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 – Оценка факторов внутренней среды ООО «ТехноМаркет»

На деятельность компании из внешней среды больше всего влияют поставщики, так как они диктуют цену на продукцию. Потребитель занимает второе место по влиянию, так как именно они являются основными клиентами компании, для которых производится продукт. Они являются основным источником доходов для компании.

Сведем полученные данные анализа внешней среды компании по пяти силам Портера и представим их на рисунке 8.

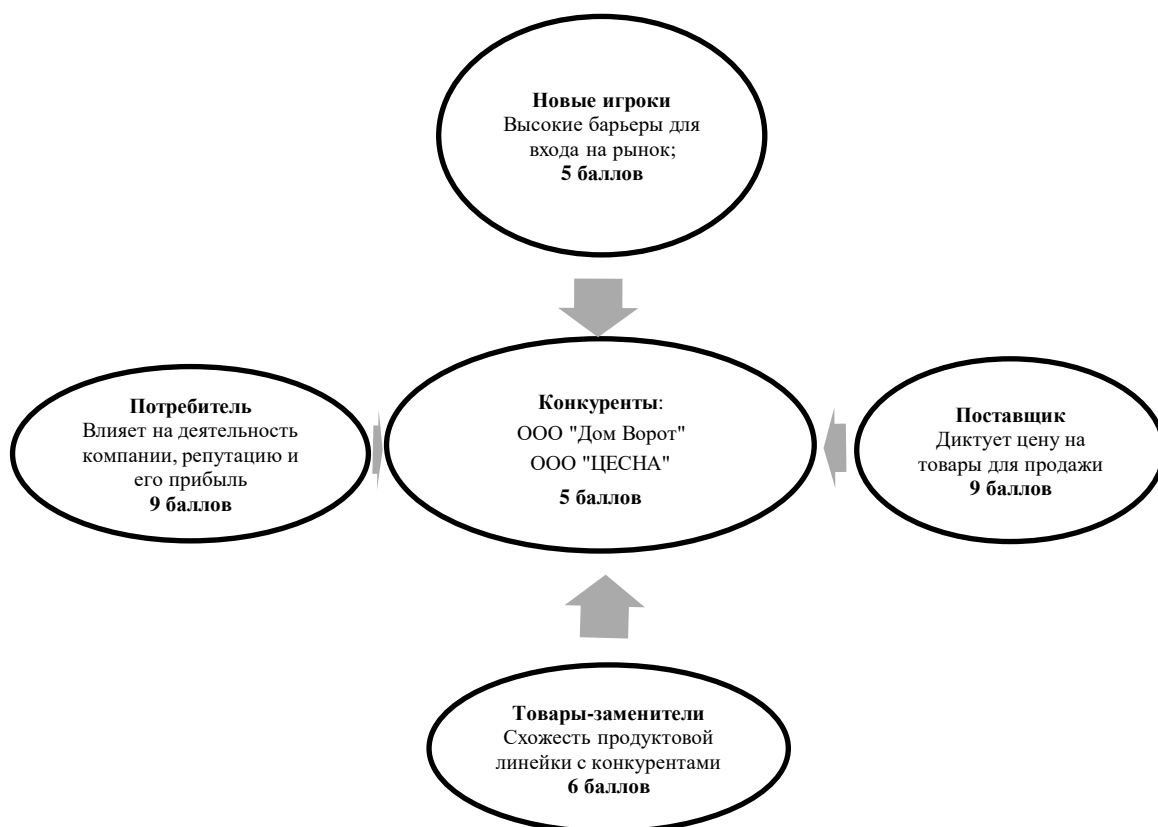


Рисунок 8 – Пять конкурентных сил Портера для ООО «ТехноМаркет»

Таким образом, анализ окружения позволил оценить ООО «ТехноМаркет» на рынке, степень влияния потребителей, поставщиков, конкурентов, товаров-заменителей.

Перейдем к следующему этапу исследования компании, а именно – к анализу внутренней среды. Для того чтобы наиболее полно представить, какой стратегии и каким целям компания придерживается, какие сотрудники в ней работают, представим анализ 7S McKinsey на рисунке 9.

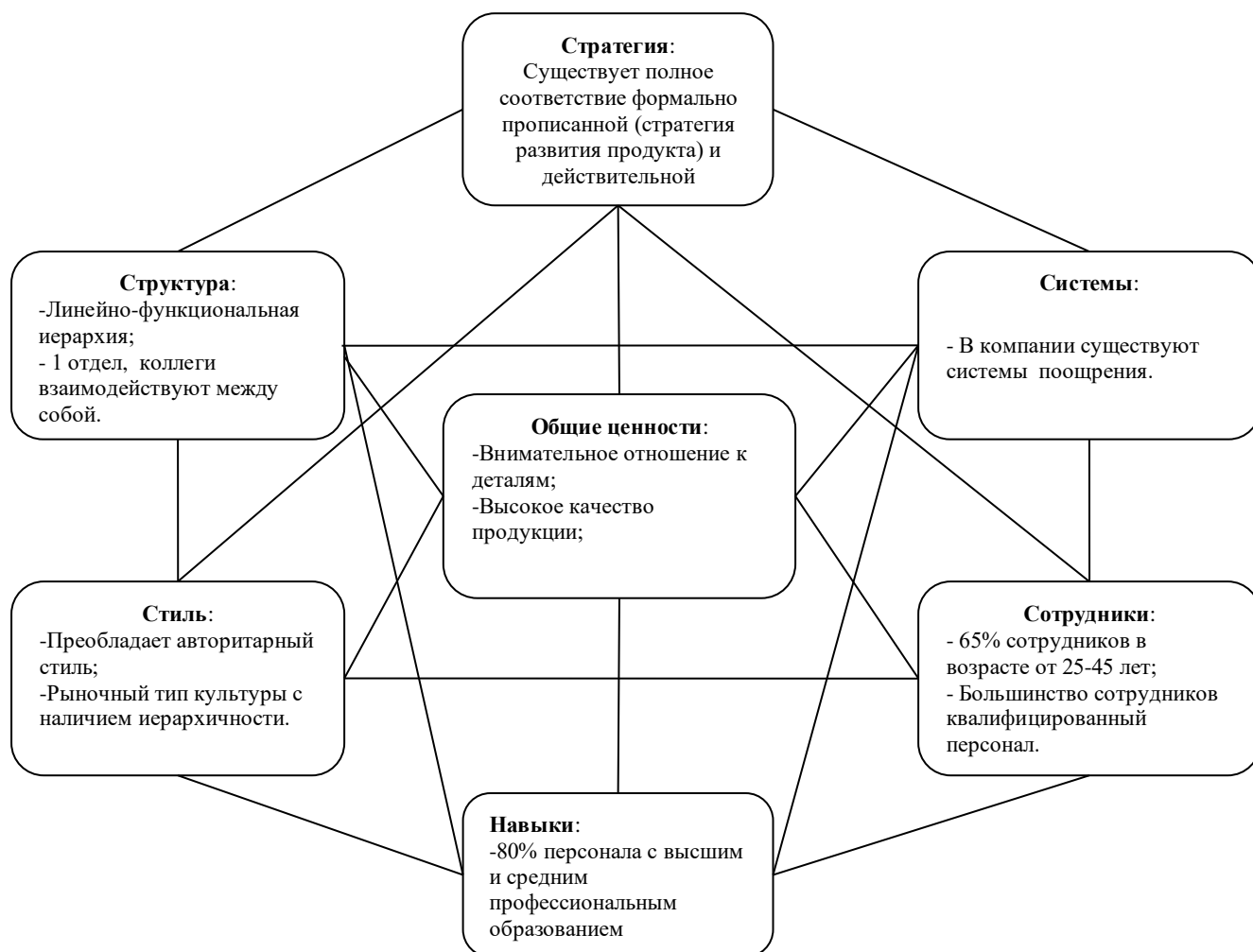


Рисунок 9 – Анализ внутренней среды 7S McKinsey

Таким образом, элементы тесно взаимосвязаны друг с другом. Основной составляющей, как видно, являются ценности. На основе их выстраивается взаимодействие в компании и в дальнейшем функционирование. Рассмотрим подробнее составляющие внутренней среды ООО «ТехноМаркет», оценивая их уровень развития в компании в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика факторов 7S McKinsey по ООО «ТехноМаркет»

Направление	Характеристика компании	Уровень развития в компании, балл (от 1 до 5)
Общие ценности	Определяющим для развития компании являются здоровый климат в коллективе, функционирование компании, как единого целого. В данной сотрудники преследуют лишь свои интересы, без учета интересов компании	5
Стратегия	Стратегия ориентирована на: клиента, сплоченный и эффективно взаимодействующий коллектив, доход. Данные направления обеспечивают фирме выживаемость и конкурентоспособность на рынке. То есть ООО «ТехноМаркет» стремится стать не только имиджевой организацией для потребителей, но и обеспечить своим сотрудникам достойное рабочее место, уверенность, комфорт в работе	4
Сотрудники	В основном, сотрудники организации – молодой, перспективный, квалифицированный персонал с образованием высшим, средним профессиональным или начальным профессиональным. Более опытный сотрудник готов прийти на помощь новичку	4
Системы	В компании, за счет взаимосвязей между подразделениями, хорошо развита система коммуникации, сотрудники могут свободно обмениваться информацией. Так же существует система поощрения работников, но пока это не приносит качественных результатов	4
Структура	В компании линейно-функциональную орг. структура, поэтому связь управления-подчинения прозрачна и точна. Кроме того, распределение по функциям работы дает организации возможность оптимизации процессов и улучшения их качества	5
Стиль	Согласно типам культур по К. Камерону и Р. Куину культуру ООО «ТехноМаркет» можно отнести к рыночному типу культуры с наличием иерархичности. Лидеры – твердые руководители и, далеки от работников, здесь проявляется иерархичность. В ООО «ТехноМаркет» доминирует авторитарный режим руководства. Руководители отдают предпочтение приказам и распоряжениям и не склонны к диалогу с сотрудниками. Они внимательно контролируют работу подчиненных и сурово отчитывают их за ошибки	3
Навыки	В ООО «ТехноМаркет» работают люди с высшим, средним профессиональным и начальным профессиональным образованием. Как такого обучения и повышение квалификации в компании нет	4



Таким образом, рассмотрев ООО «ТехноМаркет» по 7 срезам, указанных выше, мы можем сделать вывод о том, что необходимо акцентировать внимание на типе организационной культуры и на стиле руководства, так как такое отношение к сотрудникам вызывает массу проблем на предприятиях.

Для того чтобы выявить сильные и слабые стороны ООО «ТехноМаркет» по отношению к конкурентам нами был проведен SNW-анализ. «Данный метод анализа применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации. Анализ проводится по ряду позиций, и каждая получает одну из трех оценок: сильная (Strength); нейтральная (Neutral); слабая (Weakness). Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов. Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить. Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса. Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников» [3].

Представленные результаты в таблице 9 позволяют сравнить рассматриваемую организацию ООО «ТехноМаркет» (в таблице 9 отмечена сплошной линией) с главным конкурентом – компанией ООО «Дом Ворот» (в таблице 9 отмечена пунктирной линией) и ООО «ЦЕСНА» (в таблице 9 отмечена частой точечной линией).

В таблице SNW-анализа обозначены слабые стороны ООО «ТехноМаркет», которые заключаются в нарушении коммуникаций между новичками и опытными сотрудниками предприятия, распределении обязанностей и территориальном расположении.

Конкурентным преимуществом компании ООО «ТехноМаркет» ассортимент реализуемых товаров, уровень технической оснащенности и заработной платы сотрудникам.

Таблица 9 – SNW-анализ компании ООО «ТехноМаркет»

Наименование подсистемы	Качественная оценка позиции										
	Сильная (Strength)					Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Зарботная плата сотрудника		X				X					
Условия труда		X				X					
Территориальное расположение						X		X			
Лояльность персонала						X					
Квалификация персонала				X	X						
Имидж предприятия		X			X						
Финансовая устойчивость предприятия		X						X			
Ассортимент реализуемых товаров	X			X							
Уровень технической оснащённости		X						X			
Организационная структура предприятия						X		X			
Стратегия и её отражение деятельности предприятия				X		X					
Квалификация топ-менеджмента		X	X								
Коммуникации, разделение обязанностей								X	X		

По результатам внутренних анализов были выделены сильные и слабые стороны, а внешние – возможности и угрозы. Для обобщения материала, и проследить влияние всех показателей, мы воспользуемся матрицей SWOT – анализа. Аббревиатура SWOT означает: Strengths – сильные стороны; Weakness – слабые стороны; Opportunities – возможности; Threats – угрозы. Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения [45].

В таблице 10 представлен дифференцированный SWOT-анализ, где предлагаются стратегии и варианты развития событий, на основе пересекающихся полей внешней и внутренних сторон.

Таблица 10 – SWOT-анализ ООО «ТехноМаркет»

Учет внешней среды Учет внутренней среды	<b>Возможности</b> 1. Внедрение новых технологий производства подвижных ограждающих конструкций 2. Расширение рынка сбыта подвижных ограждающих конструкций	<b>Угрозы</b> 1. Высокая конкуренция на рынке воротных систем 2. Нестабильность курсов валют 3. Изменение налогового законодательства для компаний среднего и крупного бизнеса 4. Сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными специалистами
<b>Сильные стороны:</b> 1. Широкий спектр видов изделий 2. Высокое качество продукции и услуг 3. Наличие постоянных клиентов	<b>Возможности + сильные стороны</b> - Освоение новых технологий для производства новых видов продукции и услуг - Расширение рынков сбыта продукции за счет высокого качества	<b>Угрозы + сильные стороны</b> В сложившихся условиях, компании необходимо проводить мероприятия по повышению качества продаж, удержанию стабильной позиции на рынке, направленных на повышение уровня рентабельности
<b>Слабые стороны:</b> 1. Снижение объемов продаж 2. Низкий уровень привлекательности HR-бренда компании 3. Неэффективно выстроенная система маркетинга и рекламы	<b>Возможности + слабые стороны</b> - Изменение стиля управления организацией; - Совершенствование системы обучения и развития персонала, для решения внутренних задач, и проведение мероприятий для увеличения уровня вовлеченности персонала	<b>Угрозы + слабые стороны</b> Рассматривая взаимосвязь данных полей, может отметить, что непринятие компанией соответствующих мер приведет к снижению мотивации персонала, увеличению уровня текучести, следовательно снизится производительность и качество продукции.

На основе проведенных анализов внешней и внутренней среды организации, экономических показателей, мы можем сделать вывод, что наиболее актуальными сейчас являются квадранты «сила и возможности», а так же «слабость и возможности», также выявлен ряд проблем, которые нужно исключить или минимизировать.

Анализ влияния проблемных подсистем на ключевую экономическую проблему поможет корректно сформулировать приоритетное направление развития компании, ее устойчивости.

Причинно-следственная связь представлена в диаграмме Исикавы, которая изображена на рисунке 10.

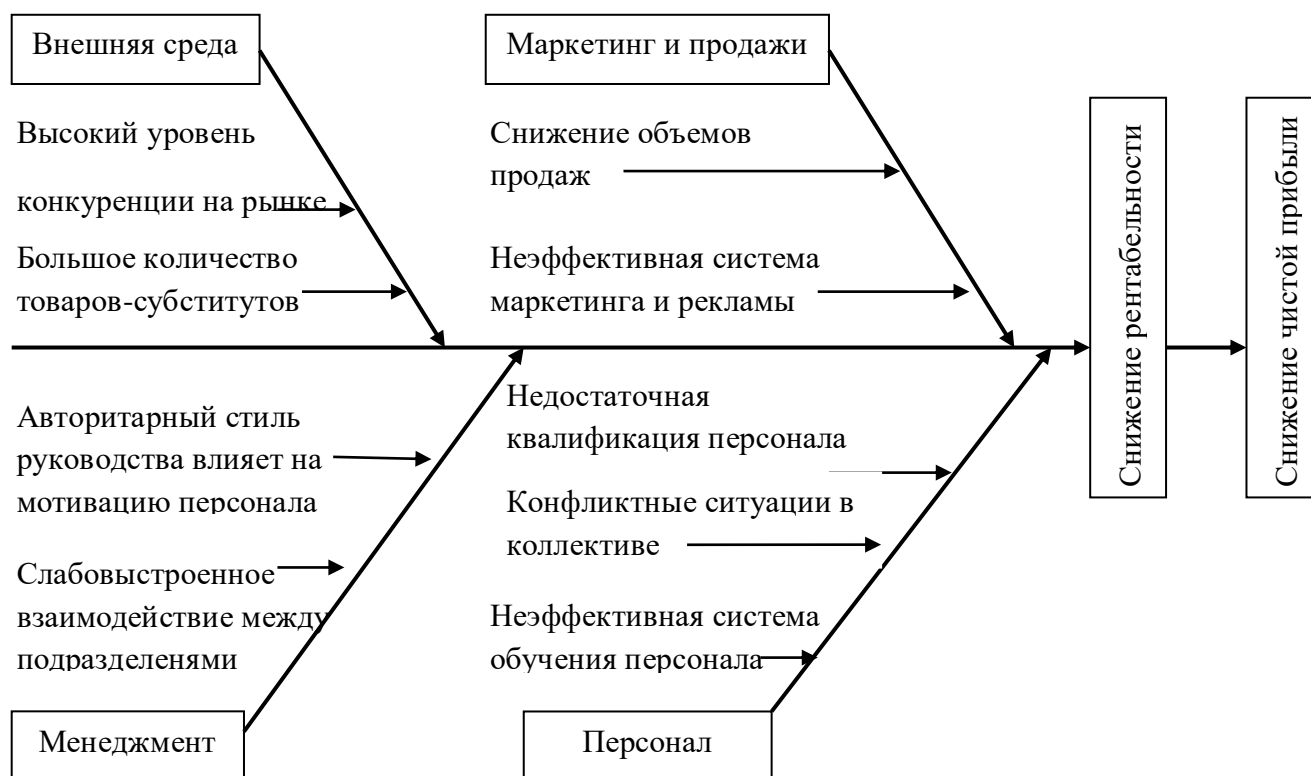


Рисунок 10 – Диаграмма Исикавы для ООО «ТехноМаркет»

Из диаграммы Исикавы видно, на что необходимо обратить внимание при дальнейшем анализе и планировании мероприятий по повышению уровня устойчивого развития компании.

На основе проведенных исследований мы сделали выводы, что:

1. Анализ внешней среды показал, что на деятельность компании больше всего влияют поставщики, так как они диктуют цену на готовую продукцию, оборудование и др.

Потребитель занимает второе место по влиянию, так как именно они являются основными клиентами компании, для которых производится продукт. Они являются основным источником доходов для компании.

2. SNW-анализ помог выявить слабые стороны ООО «ТехноМаркет», которые заключаются в нарушении коммуникаций между новичками и опытными сотрудниками предприятия, распределении обязанностей и территориальном расположении. Но при этом, конкурентным преимуществом компании является ассортимент реализуемых товаров, уровень технической оснащенности и заработной платы сотрудникам.

3. Анализируя полученные результаты финансовой деятельности ООО «ТехноМаркет», которые представлены в приложениях Б и В, следует отметить, что выручка компании и прибыль не растут. Мы можем констатировать тот факт, что экономическая проблема в компании присутствует, она развивается нестабильно.

Учитывая, что в условиях высокой конкуренции добиваются успеха только те компании, которые ориентированы на удовлетворение потребностей своих клиентов и продукция которых имеет чётко выраженные конкурентные преимущества, то возрастает необходимость продуманной кадровой политики, особенно в отношении производственного персонала.

### 3.2 Оценка уровня устойчивого развития ООО «ТехноМаркет»

«С целью предотвращения негативного влияния со стороны внешней среды, а также для повышения эффективности функционирования компании необходимо периодически проводить оценку интегрального уровня устойчивого развития.

Согласно авторской методике Д.С. Кондауровой, анализ устойчивости развития предприятия осуществляется по четырем основным направлениям его деятельности – экономической, социальной, экологической, так как главными факторами, влияющими на устойчивое развитие, являются стабильное функционирование экономики компании, социальное развитие, экологическая обстановка. В данной работе, как отмечалось выше, проводится анализ уровня устойчивости компании по трем направлениям: экономической, социальной, экологической» [32].

Каждый элемент анализа включает в себя показатели, характеризующие наиболее существенные параметры устойчивости развития.

Все расчеты, которые представлены в данном параграфе основываются на таблице 5.

Информационная база исследования содержит в большей степени финансово-экономические показатели работы предприятий. Поэтому, в работе анализ начнем

именно с экономической устойчивости, которая включает в себе оценку финансовой, маркетинговой, производственной, технологической, организационной и инвестиционной устойчивости по конкретным показателям.

Так, финансовую устойчивость определяют следующие индикаторы: коэффициент текущей ликвидности; коэффициент автономии; коэффициент финансовой зависимости; коэффициент маневренности собственных средств; коэффициент постоянства активов; коэффициент обеспеченности собственными средствами; мультипликатор собственных средств; коэффициент покрытия процентов.

Рассчитаем указанные параметры для рассматриваемой компании ООО «ТехноМаркет».

1. Коэффициент текущей ликвидности.

$K_{ТЛ} = ОА / КА = 2\ 322 / 2\ 322 = 1$ . Данный коэффициент указывает на то, что предприятию хватает средств для погашения краткосрочных обязательств.

2. Коэффициент автономии.

Демонстрирует долю активов, обеспеченную собственными средствами предприятия:  $K_{АВ} = СК / СА = 0 / 2\ 322 = 0$ .

3. Коэффициент финансовой зависимости.

Характеризует ту долю активов, которая обеспечивается за счет кредитов:  $K_{ФЗ} = ВБ / СК = 2\ 322 / 0 = 0$ .

4. Коэффициент маневренности собственного капитала.

Определяет уровень мобильности собственных средств:  $K_{М} = ОС_{СОБ} / СК = 0 / 0 = 0$ .

5. Коэффициент постоянного актива.

Позволяет определить, как относятся друг к другу основные средства предприятия и его внеоборотные активы за минусом долгосрочных обязательств, т.е. характеризует долю основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств:  $K_{ПА} = (ВА - ДО) / СК = (0 - 0) / 0 = 0$ .

6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Демонстрирует соотношение инвестируемых средств к собственным, что отражает достаточность собственных оборотных средств предприятия:  $K_{OCC} = OS_{COB} / OA = 0 / 2\,322 = 0$ .

7. Мультипликатор собственного капитала.

Характеризует соотношение активов и собственного капитала:  $M_{CK} = A / CK = 2\,322 / 0 = 0$ .

8. Коэффициент покрытия процентов.

Позволяет оценить, насколько имеющаяся у компании балансовая прибыль позволит оплатить проценты по его долгам:  $K_n = Pr_6 / ПУ = -649 / 0 = 0$ .

Аналогичные расчеты были произведены за период работы компании с 2015 по 2017 годы. Данные представлены в таблице 11 .

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ТехноМаркет»

Показатель	Годы			Нормативное значение
	2015	2016	2017	
Коэффициент текущей ликвидности	1	1	1	>0,5
Коэффициент автономии	0	0	0	>0,5
Коэффициент финн. зависимости	0	0	0	<0,5
Коэффициент маневрированности собственных средств	0	0	0	> 0,5
Коэффициент постоянства активов	0	0	0	-
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0	0	0	> 0,6
Мультипликатор собственных средств	0	0	0	-
Коэффициент покрытия процентов	0	0	0	-

Таким образом, получается, что финансовая устойчивость у ООО компании «ТехноМаркет» отсутствует на протяжении нескольких лет.

Если обратиться к бухгалтерскому балансу компании в приложении Б, то можно сделать вывод о том, что отрицательные показатели связаны с высоким уровнем дебиторской и кредиторской задолженности компании.

Следующий вид экономической устойчивости для анализа – маркетинговая.

Согласно предложенной авторской методике ее оценка проходит по следующим направлениям: объем сбыта, доля рынка предприятия, маркетинговые затраты, объем товарооборота.

#### 1. Объем сбыта.

Дает возможность изучить сведения о реализации товаров, которые характеризуют эффективность проводимой маркетинговой политики:  $K_{ОИ} = ОП_1 / ОП_0 = 135 / 120 = 1,125$ .

#### 2. Доля рынка.

Определяет рыночное положение предприятия по отношению к основным конкурентам:  $Д_p = ОП / ОП_p \times 100 = 120 / 234 \times 100 = 0,512$ .

Данный показатель демонстрирует, что компания занимает около 0,512 доли рынка. Динамика показателей за последние несколько лет, представленные в таблице 12 демонстрируют, что доля рынка практически не растет.

#### 3. Уровень маркетинговых затрат.

Позволяет оценить оптимальный размер затрат на маркетинговую деятельность:  $M_з = (MЗ_{пост} + MЗ_{перемен}) / ОП = (80 + 13) / 120 = 0,775$ .

Таким образом, коэффициент маркетинговых затрат в данной компании составляет 0,775 по отношению к общему объему продаж. Данный показатель неудовлетворительный, так как этого недостаточно для проведения эффективной маркетинговой политики.

#### 4. Анализ объема товарооборота.

Позволяет определить масштаб компании и оценить эффективность проводимой ей маркетинговой деятельности:  $K_{об} = ОП / ОЗ = 120 / 495 = 0,242$ . Количество оборотов товарных запасов превышает 0,242 раза в год, что демонстрирует невысокий уровень маркетинговой устойчивости, которая не позволяет увеличивать объемы продаж и получать больший доход от основной деятельности.

Аналогичные расчеты были произведены за период работы компании с 2015 по 2017 годы. Данные представлены в таблице 12.



Таблица 12 – Показатели маркетинговой устойчивости ООО «ТехноМаркет»

Показатель	Годы		
	2015	2016	2017
Объем сбыта	-	1,764	1,125
Доля рынка компании	0,289	0,509	0,512
Маркетинговые затраты	0,470	1,088	0,775
Объем товарооборота	4,857	0,102	0,242

Проведем анализ производственной устойчивости исследуемой компании, чтобы определить, имеется ли у нее производственный потенциал, способный обеспечить безубыточный объем производства. Производственная устойчивость компании оценивается по следующим параметрам: объем выпускаемой продукции, рентабельность производства, фондоотдача.

### 1. Объем выпускаемой продукции

Данный показатель определяется соответствующим коэффициентом по формуле:  $K_{y.пр} = M / (M - V_{без}) = 0 / (7\,141 - 0) = 0$ . Таким образом, за анализируемый период объем выпускаемой продукции равен нулю в связи с тем, что компания не занимается производственной деятельностью.

### 2. Качественная оценка производственной устойчивости организации

Ее можно получить, анализируя рентабельность производства, так как данный показатель отражает, насколько величина прибыли превышает объем средств, затраченных на ее получение:  $R_{пр} = \Pi / (ОФ + ОС) = -649 / (0 + 0) = 0$ . Уровень производственной устойчивости предприятия составляет 0 %.

### 3. Фондоотдача

Показатель демонстрирует отношение годового выпуска продукции к среднегодовой стоимости основных фондов:  $ФО = ВП / ОФ_{ср.год} = 7\,141 / 0 = 0$ .

В данном случае фондоотдача отсутствует, так как компания является торговой.

Таким образом, исследование производственной устойчивости ООО «ТехноМаркет» продемонстрировало, что показатели рассчитать невозможно, так как компания занимается торговой деятельностью. Динамика технологической устойчивости за предыдущие года, соответственно, отсутствует.

Следующий вид экономической устойчивости – технологическая устойчивость, которая определяет уровень применяемых в компании технологических приемов и способов работы. Для оценки технологической устойчивости применяются следующие показатели:

- уровень использования технических средств;
- уровень обновления основных средств;
- уровень прироста основных средств.

#### 1. Уровень использования основных средств

Характеризуется коэффициентом годности, т.е. отношением доли остаточной стоимости оборудования и технологий к их первоначальной стоимости:  $K_{\text{год}} = (\text{ОФ}_k - \text{И}) / \text{ОФ}_n = (0 - 0) / 0 = 0$ . Таким образом, коэффициент годности основных фондов данной компании выявить невозможно. Говорить об уровне технологической устойчивости данной компании сложно.

#### 2. Уровень обновления основных средств

Определяет объем вновь закупленного оборудования по отношению к имеющемуся и рассчитывается следующим образом:  $K_{\text{обн}} = \text{ОФ}_{\text{вв}} / \text{ОФ}_k = 0 / 0 = 0$ . Как демонстрируют представленные расчеты, коэффициент обновления оборудования рассчитать не удастся.

#### 3. Уровень прироста основных фондов

Определяется соответствующим коэффициентом и позволяет оценить относительный рост технических и технологических средств компании, обоснованный их обновлением:  $K_{\text{прОФ}} = (\text{ОФ}_{\text{вв}} - \text{ОФ}_{\text{выб}}) / \text{ОФ}_k = (0 - 0) / 0 = 0$ .

Таким образом, исследование технологической устойчивости ООО «ТехноМаркет» продемонстрировало, что показатели рассчитать невозможно, так как компания занимается торговой деятельностью. Динамика технологической устойчивости за предыдущие года отсутствует.

Анализ следующего вида экономической устойчивости – организационной устойчивости дает возможность оценить конкурентоспособность применяемой организационной и производственной структур компании, поскольку она

определяет эффективность организации труда и управления. Для анализа организационной устойчивости используют показатели, которые характеризуются соответствующими коэффициентами: эффективность организации производства, эффективность организации труда, эффективность организации управления.

Проведем анализ организационной устойчивости ООО «ТехноМаркет» за 2017 год.

1. Оценим эффективность организации управления, рассчитав ее по формуле:  $K_{ЭУ} = 1 - (ЗУ \times У_{чп}) / (ФВ \times ФО) = 1 - (21,5 + 6) / (0 \times 0) = 0$ . Таким образом, коэффициент эффективности организации управления, т.е. обеспеченность функционирования аппарата управления, на предприятии стремится к нулю.

2. Коэффициент экономичности организационной структуры характеризует оптимальность существующей на предприятии организационной структуры:  $K_{ЭОС} = AP / AP_H = 0,23 / 0,5 = 0,46$ . Уровень экономичности организационной структуры составляет 0,46, т.е. уровень накладных расходов в компании составляет 4,6 % от нормативного.

3. Коэффициент безубыточности управленческой деятельности характеризует объем получаемой чистой прибыли на 1 работника аппарата управления:  $K_{ПУ} = Пч / Ч_{ур} = -720 / 6 = -120$ .

Иными словами, на каждого работника аппарата управления пришлось заплатить -120 тыс. руб. чистой прибыли.

В нашем исследовании мы ориентировались на показатели организационной устойчивости, связанные с эффективностью организации управления, поскольку для этого имелась информационная база. Для более глубокого исследования организационной устойчивости предприятий необходимо использовать расширенный перечень показателей, характеризующих эффективность организации труда.

Организационная устойчивость дает возможность оценить стабильность внутренней организации, ее эффективность и оперативность.

Данные по организационной устойчивости предприятия за период с 2014 по 2017 года представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели организационной устойчивости ООО «ТехноМаркет»

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Коэффициент эффективности организации управления	0	0	0
Коэффициент экономичности орг. структуры	0,30	0,70	0,46
Коэффициент безубыточности управленческой деятельности	8,60	-11,60	-128,00

Последним видом экономической устойчивости нами определялась инвестиционная устойчивость, которая дает возможность установить, способно ли предприятие стабильно развиваться в перспективе.

Анализ инвестиционной устойчивости предприятий осуществлялся на основе следующих оценочных показателей: инвестиционная активность предприятия, вложения в основной капитал, инновационные затраты, активность компании на финансовом рынке.

#### 1. Коэффициент инвестиционной активности.

Устанавливает количество материальных ресурсов, направляемых на повышение качества собственных основных средств и финансовые вложения в развитие других предприятий.

Для расчета данного показателя используется форма № 1 бухгалтерской отчетности:  $K_{ИА} = (\text{стр. 130 «Незавершенное строительство»} + \text{стр. 135 «Доходные вложения в материальные ценности»} + \text{стр. 140 «Отложенные налоговые активы»}) / \text{стр. 190 (Итог по I разделу)} = 0$ . Коэффициент определяет соотношение суммарного выражения внеоборотных активов, долгосрочных финансовых вложений и вложений в материальные ценности к общей стоимости внеоборотных активов предприятия.

Он позволяет оценить, насколько эффективно предприятие занимается инвестиционной деятельностью.

Таким образом, прибыльность инвестиционных вложений компании отсутствует, так как внеоборотные активы отсутствуют.

#### 2. Коэффициент инвестиций в основной капитал.

Данный коэффициент определяет, насколько вложения компании в собственный основной капитал или основной капитал других хозяйствующих субъектов является успешным:  $K_{И} = И / П_p = 0 / 4\,543 = 0$ .

Коэффициент инвестиций в основной капитал предприятия составляет 0% от получаемой прибыли.

### 3. Коэффициент инвестиций в НИОКР.

Демонстрирует уровень вложений предприятия в инвестиционную деятельность:  $K_{НИОКР} = З_{НИОКР} / П_p = 0 / -649 = 0$ .

Таким образом, на научно-исследовательскую деятельность компания не выделяет средства.

### 4. Анализ коэффициента финансовых инвестиций.

Дает возможность определить, насколько успешная деятельность компании на финансовом рынке:  $K_{Ф} = Ф_{В} / П_p = 0 / -649 = 0$ .

Предприятие не осуществляет вложения в финансовую сферу.

Все проанализированные показатели инвестиционной устойчивости предприятия за период 2014–2017 гг. представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели инвестиционной устойчивости ООО «ТехноМаркет» ( $k_i$ )

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Коэффициент инвестиционной активности	0	0	0
Коэффициент инвестиций в основной капитал	0	0	0
Коэффициент инвестиций в НИОКР	0	0	0
Коэффициент финансовых инвестиций	0	0	0

Следующий этап анализа заключается в преобразовании абсолютных показателей в относительные путем определения их балльных значений по 3–балльной шкале.

Экспертным путем установлены балльные и весовые значения по группам экономической устойчивости, которые представлены в таблице 15. Чем выше значение рассчитанных показателей по группе, тем более высокий балл ему присваивается.

Таблица 15 – Балльные ( $k_j$ ) и весовые значения ( $d_j$ ) группы показателей экономической устойчивости ( $d_j$ )

Группы показателей экономической устойчивости	Балльное значение ( $k_j$ )	Весовое значение ( $d_j$ )
Финансовая устойчивость	1	0,22
Маркетинговая устойчивость	2	0,14
Производственная устойчивость	1	0,15
Технологическая устойчивость	0	0,18
Организационная устойчивость	1	0,10
Инвестиционная устойчивость	0	0,21

Согласно разработанной методике расчета уровня видовой устойчивости определим уровень экономической устойчивости рассматриваемых предприятий по формуле:

$$S_{\text{эк}} = \sum_i \sum_j k_{I^{\text{эк}}} \times d_j^{\text{эк}} \quad (1)$$

Для ООО «ТехноМаркет»  $S_{\text{эк}} = (1 \times 0,22) + (2 \times 0,14) + (1 \times 0,15) + (0 \times 0,18) + (1 \times 0,10) + (0 \times 0,21) = 0,75$ .

Рассмотренные подвиды экономической устойчивости охарактеризовывают способность компании к осуществлению устойчивого развития в динамично изменяющейся внешней среде. Но стоит обратить внимание на тот факт, что в полной мере оценить уровень устойчивого развития только с точки зрения экономической составляющей не удастся. Поэтому далее в работе оцениваются социальная и экологическая виды устойчивости компании.

В свою очередь, социальная устойчивость определяет степень социальной защищенности сотрудников компании, а также эффективность использования фонда социального развития, соотношение размера заработной платы и уровня прожиточного минимума.

Оценивать уровень социальной устойчивости в данной работе будем по следующим группам показателей: устойчивость кадрового состава, устойчивость материального обеспечения, устойчивость обеспечения условий труда, устойчивость социокультурного климата в коллективе. Эти показатели имеют большое количество качественных и количественных индикаторов. Поэтому их расчеты будут проводиться на основе обработки большого объема

информационных данных. Но стоит учесть, что такие внутренние информационные базы находятся в закрытом доступе и являются конфиденциальной информацией компании, поэтому в данной работе присутствуют данные, полученные из статистических источников, информацию отделов персонала, кадров.

Оценка социальной устойчивости ООО «ТехноМаркет» за 2017 год осуществлялась следующим образом:

1. Устойчивость кадрового состава.

Для определения социальной удовлетворенности сотрудников рассматриваемой компании оценим коэффициент стабильности кадров, т.е. уровень численности персонала на протяжении анализируемого периода:  $K_{ст.к} = 1 - Ч_{у.р.} / (Ч_{сп} + Ч_{пр}) = 1 - 13 / (53 + 7) = 0,84$ . Данный показатель демонстрирует невысокий уровень стабильности кадров, т.е. социальной удовлетворенности работников рассматриваемой компании недостаточно.

Коэффициент профессионального уровня показывает соотношение среднего стажа работников и необходимого стажа для анализируемой специальности. Так как ключевой персонал в ООО «ТехноМаркет» – менеджеры по продажам, то:  $K_{пр} = q / q_n = 2 / 3 = 0,6$ . Норматив по данному показателю стремится к 1, поэтому в анализируемой компании данный показатель неудовлетворителен.

Уровень образования работников в анализируемой компании:  $K_{об} = \sum_{i=1}^n V_i \times N_p / N_p = (5 \times 8) / 54 = 0,74$ . Социальным ориентиром ключевого персонала (менеджеров по продажам) служит показатель  $K_{об}$  равный 4, т. е. образовательный уровень сотрудников должен быть не ниже высшего образования [46].

Таким образом, согласно полученному результату уровень образования рабочих в ООО «ТехноМаркет» ниже нормы.

Уровень повышения квалификации для компании следующий:  $K_{кв} = N_n / N \times 100\% = 8 / 54 = 0,15$ . Социальный ориентир равен показателю 0,2 (по данным НИИ труда), т.е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет [46].

Таким образом, уровень повышения квалификации в ООО «ТехноМаркет» стремится к нормативу, но недостаточен.

## 2. Устойчивость материального обеспечения.

Степень удовлетворения материальных потребностей работников наиболее полно отражает коэффициент, характеризующий отношение средней зарплаты в компании к средней зарплате по отрасли, а также коэффициент относительной задолженности по заработной плате на 1 работника.

Для ООО «ТехноМаркет» расчет следующий:  $K_{ЗП} = ЗП / ЗП_0 = 55\,200 / 52\,225 = 1,05$ .

Также степень материальной удовлетворенности работников определяет коэффициент относительной задолженности по зарплате на 1 работника:

$$K_3 = (ЗП_{нач} - ЗП_{выпл}) / ЗП_{нач} = (59\,776 - 55\,200) / 39\,776 = 0,1.$$

Коэффициент соотношения зарплаты руководителя к зарплате низкооплачиваемого работника в компании  $K_{ЗПП} = 8 \times ЗП_{РАБ} / ЗП_{РУК} = 8 \times 21\,280 / 66\,430 = 2,5$ . Нормальным является значение выше 1.

Согласно полученным результатам, видно, что компания не имеет задолженности по заработной плате, также заработная плата ключевых сотрудников выше рыночной стоимости на 5%. Это говорит о том, что степень материальной удовлетворенности работников ООО «ТехноМаркет» высокая.

## 3. Устойчивость обеспечения условий труда.

Коэффициент обеспечения нормальных условий труда дает возможность оценить социальные условия работы сотрудников. Он определяется с учетом количества случаев травматизма на рабочих местах:  $K_{НУТ} = 1 - C_m / C_{сп} = 1 - 0 / 53 = 1$ . Поскольку данный показатель равен единице, можно сделать вывод о том, что условиях труда работников нормальные. В то же время, учитывая специфику компании, можно отметить, что в компании минимизированы риски травматизма.

Уровень профессиональной заболеваемости  $K_{ПЗ} = 1 - C_{ПЗ} / Ч_{сп} = 1 - 0 / 54 = 1$ . Можно сказать, что в компании профессиональные заболевания отсутствуют.

Уровень временной нетрудоспособности  $K_{ВР} = 1 - C_{вр} / Ч_{сп} = 1 - 1 / 54 = 0,99$ .



Временная нетрудоспособность практически отсутствует.

Уровень соответствия рабочих мест типовым по отрасли:  $K_{PM} = M_a - M_o = 4 - 4 = 0$ . То есть рабочие места в ООО «ТехноМаркет» соответствуют нормам по охране труда.

В целом, проанализировав показатели устойчивости обеспечения условий труда, можно сделать вывод о том, что они соответствуют нормам.

#### 4. Устойчивость социокультурного климата.

Уровень социальной напряженности в коллективе достаточно сложно оценить в количественном выражении. Данные о социальной напряженности были получены на основе проведенных социальных опросов сотрудников компании. Для оценки социальной напряженности использовался коэффициент, определяющий частоту возникновения конфликтных ситуаций на предприятии.

$$K_{KOH} = C_k / t = 25 / 365 = 0,06.$$

Опрос, проведенный среди сотрудников компании, помог выяснить, что на протяжении анализируемого периода (2017 года) в компании возникали конфликтные ситуации, это свидетельствует о существующей социальной напряженности в коллективе. На основе полученных данных, можно сделать вывод о недостаточно благоприятном морально-психологическом уровне для рабочих в компании.

Коэффициент трудовой дисциплины показывает соотношение количества прогулов, совершенных рабочими к общей численности работников компании:  $K_{ТД} = K_n / Ч_{общ} = 5 / 54 = 0,09$ . Среднее значение данного показателя по России согласно НИИ труда сводится к 0,33, поэтому в анализируемой компании он не превышает норму.

Динамика показателей социальной устойчивости рассматриваемой компании представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели социальной устойчивости ООО «ТехноМаркет»

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Коэффициент стабильности кадров	0,93	0,87	0,78
Коэффициент средней заработной платы	0,93	1,03	1,05

## Окончание таблицы 16

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Коэффициент задолженности по заработной плате	0,08	0,15	0,10
Коэффициент условий труда	1,00	1,00	1,00
Коэффициент конфликтности	0,02	0,04	0,09

Далее экспертным путем были определены весовые коэффициенты групповых показателей и определены их балльные значения по анализируемой компании. Данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Балльные ( $k_j$ ) и весовые значения ( $d_j$ ) группы показателей социальной устойчивости

Группы показателей социальной устойчивости	Балльное значение ( $k_j$ )	Весовое значение ( $d_j$ )
Устойчивость кадрового состава	2	0,27
Устойчивость материального обеспечения	3	0,33
Устойчивость обеспечения условий труда	2	0,21
Устойчивость социокультурного климата	1	0,19

Согласно разработанной методике расчета уровня видовой устойчивости определим уровень социальной устойчивости рассматриваемых предприятий по формуле:

$$S_{Соц.} = \sum_i \sum_j k_i^{Соц.} \times d_j^{Соц.} \quad (2)$$

Для ООО «ТехноМаркет»  $S_{Соц.} = (2 \times 0,27) + (3 \times 0,33) + (2 \times 0,21) + (1 \times 0,19) = 2,1$ .

На следующем этапе исследования оценим уровень экологической устойчивости компании, поскольку данные об экологической устойчивости позволяют сделать вывод о возможности ООО «ТехноМаркет» соответствовать основным критериям устойчивого развития.

Учитывая специфику деятельности рассматриваемой компании, основную сферу деятельности которой являются продажа и установка воротных конструкций следует признать, что показатели экологической устойчивости имеют не особо важное значение при определении уровня их устойчивого развития. Но, тем не менее, несмотря на то, что показатели по данному виду устойчивости будут стремиться к нулю, оценить их необходимо.

В данной связи анализ экологической устойчивости ООО «ТехноМаркет»

будет осуществляться на основе следующих групп устойчивости: устойчивость природной среды; безотходность производства; устойчивость природоохранительной деятельности; устойчивость природоёмкости.

Проведем анализ экологической устойчивости ООО «ТехноМаркет» за 2017 год.

#### 1. Устойчивость природной среды.

Коэффициент ресурсосберегающих технологий дает возможность оценить эффективность работы компании в области сохранения природной среды:  $K_{РТ} = Z_{РТ} / П_r = 0 / -649 = 0$ . Коэффициент показывает, что компания не затрачивает средства на внедрение ресурсосберегающих.

#### 2. Безотходность производства.

Коэффициент, отражающий уровень загрязнения окружающей среды показывает также уровень безотходности производства:  $K_{З.ОБ} = (П_{АТ} + П_{ВО} + П_З) / П_{З.ОС} = (0 + 0 + 0) / 0 = 0$ . Учитывая специфику деятельности компании, следует отметить, что ее деятельность не загрязняет окружающую среду. Однако чтобы уровень устойчивого развития компании был выше компании стоит разработать политику, направленную на поддержку уменьшения уровня загрязнения окружающей среды до предельно возможного в регионе местонахождения, то есть в г. Челябинск.

#### 3. Устойчивость природоохранной деятельности

Коэффициент затрат на природоохранные мероприятия предполагает учет расходов на мероприятия по снижению влияния отходов организации на состояние окружающей среды, то есть все затраты на сохранение окружающей среды:  $K_{ПМ} = Z_{пр} / П_r = 0 / -649 = 0$ . Анализируемый коэффициент в данном случае показывает, что предприятие не затрачивает средства на природоохранные меры.

#### 4. Устойчивость природоёмкости

Показатель природоёмкости выпускаемой продукции является основным критерием экологической устойчивости по мнению автора методики.

Он показывает эффективность использования природных ресурсов на этапах производственной деятельности.

Определить данный показатель можно с помощью соотношения затрат природных ресурсов к объему выпускаемой продукции. Эффективность использования природных ресурсов выше при меньшем значении анализируемого показателя.  $K_{ЗР} = ЗР_{пр} / Пр = 0 / -649 = 0$ . Коэффициент показывает, что стоимость природных ресурсов в себестоимости продукции составляет 0%. Расчеты показателей экологической устойчивости предприятия за последние 4 года равны нулю.

Проведенный анализ не позволяет объективно сделать вывод об уровне экологической устойчивости компании, поскольку компания не занимается деятельностью, которая приносит вред окружающей среде. Но в качестве рекомендаций для компании предлагается выделить расходы на развитие природоохранных технологий и реализацию мероприятий по сохранению окружающей среды.

Далее определим весовые коэффициенты групповых показателей экологической устойчивости и их балльные значения, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Балльные ( $k_j$ ) и весовые значения ( $d_j$ ) группы показателей экологической устойчивости ( $d_j$ )

Группы показателей экологической устойчивости	Балльное значение ( $k_j$ )	Весовое значение ( $d_j$ )
Устойчивость природной среды	0	0,25
Безотходность производства	0	0,28
Устойчивость природоохранительной деятельности	0	0,22
Устойчивость природоёмкости	0	0,25

Для определения, то есть расчета уровня экологической устойчивости обратимся к формуле (3) согласно разработанной Кондауровой Д.С. методики расчета:

$$S_{Эко} = \sum_i \sum_j k_i^{Эко} \times d_j^{Эко} \quad (3)$$

Для ООО «ТехноМаркет»  $S_{Эко} = (0 \times 0,25) + (0 \times 0,28) + (0 \times 0,22) + (0 \times 0,25) = 0$ .

В заключительном шаге оценки устойчивого развития определяем его

интегральный уровень согласно формуле (4). Весовые коэффициенты ( $P_m$ ) определены экспертным путем в виде процентного отношения по степени их воздействия на конечный результат и представлены ниже:

- экономическая устойчивость – 50%;
- социальная устойчивость – 32%;
- экологическая устойчивость – 18 %.

Интегральный уровень устойчивого развития рассчитывается следующим образом:

$$Y_{cm} = \sum_n S_n \times P_m \quad (4)$$

Для ООО «ТехноМаркет»  $Y_{cm} = (0,75 \times 0,5) + (2,41 \times 0,32) + (0 \times 0,18) = 1,14$ .

Если говорить, о нормативных значениях интегрального показателя уровня устойчивого развития, то по методологии Д.С. Кандауровой показатели от 4,5 и выше относят к высокому уровню, от 1,25 до 4,5 – средний, от 0 до 1,25 – низкий.

Таким образом, приходим к выводу, что компания ООО «ТехноМаркет» имеет низкий уровень устойчивого развития.

### 3.3 Мероприятия и рекомендации в области управления персоналом, способствующие повышению уровня устойчивого развития ООО «ТехноМаркет»

Из анализа показателей, представленных в предыдущем параграфе видно, что напрямую связаны с управлением персоналом показатели, относящиеся к социальной устойчивости компании. Поэтому для того, чтобы повысить уровень социальной устойчивости, которая является одним из элементов устойчивого развития, необходимо разработать мероприятия, позволяющие привести показатели к нормам.

Представим усовершенствованную систему управления устойчивым развитием компании в разрезе управления персоналом ООО «ТехноМаркет» на рисунке 11.

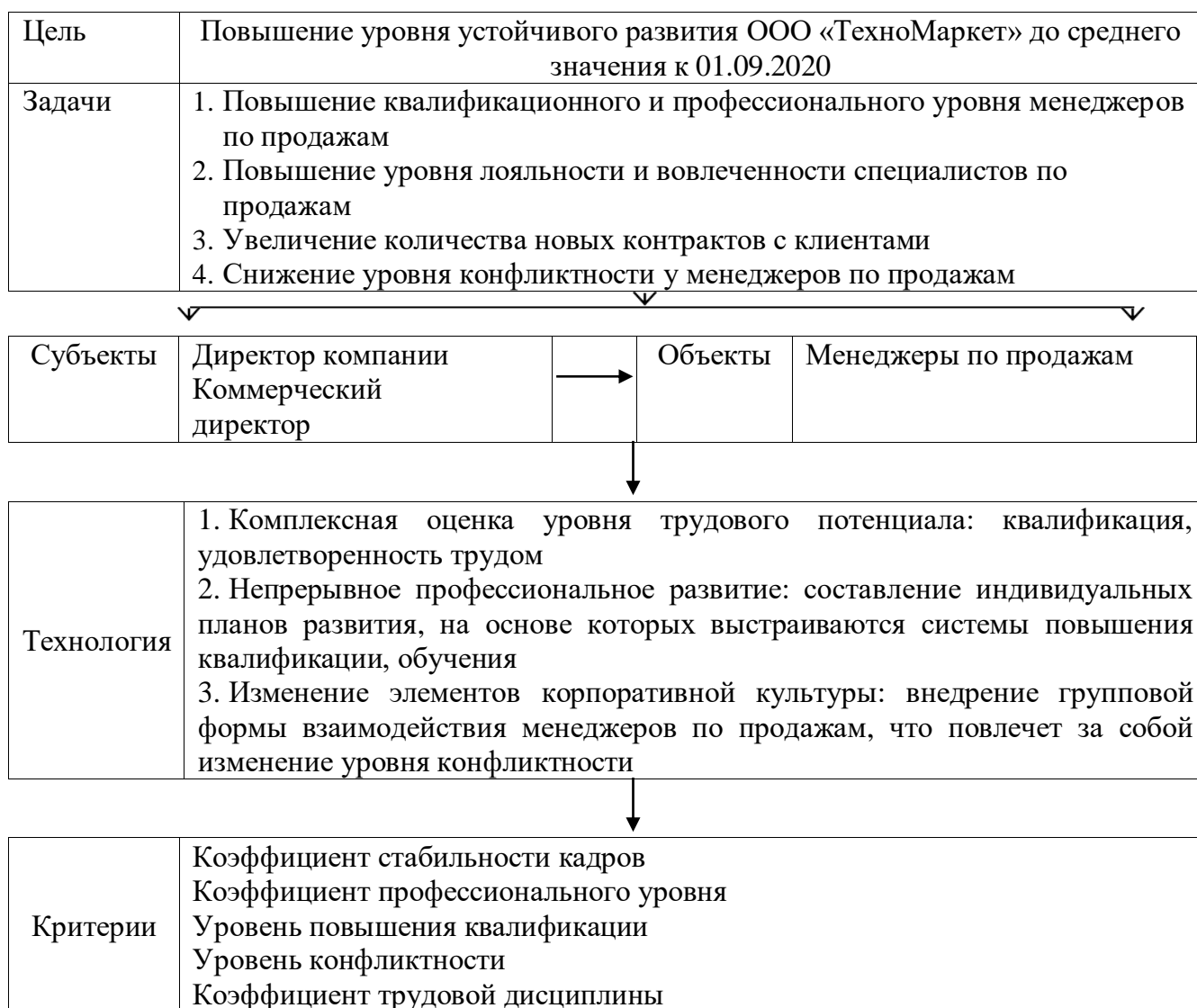


Рисунок 11 – Усовершенствованная система управления устойчивым развитием компании в разрезе управления персоналом ООО «ТехноМаркет»

Рассмотрим предложенную систему повышения уровня устойчивого развития компании за повышения показателей социальной устойчивости, относящиеся к управлению персоналом подробнее:

– цель сформулирована согласно принципам SMART, сутью которой является: увеличение уровня устойчивого развития ООО «ТехноМаркет» до среднего уровня к 01.09.2020. На данный момент данный показатель равнее 1,14 и рассчитывается согласно формуле (4);

– увеличение показателя уровня устойчивого развития минимум до 1,25 (средний уровень) планируется за счет внедрения мероприятий, направленных на

увеличение социальной устойчивости компании, которая является одним из элементов устойчивого развития;

– субъектами при реализации данных задач будут выступать директор и коммерческий директор рассматриваемой компании, а объектами – ключевой персонала: менеджеры по продажам;

– предложенные технологии носят комплексный характер и затрагивают такие подсистемы управления персоналом как: оценка, мотивация, развитие.

Система непрерывного развития, будет основываться на следующих элементах: введение в должность, развитие должности и развитие в карьере, что представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Система непрерывного профессионального развития

Этапы	Технологии	Степень влияния на ключевые компетенции (1-10)				Итого
		Эффективные коммуникации	стрессоустойчивость	Ориентация на клиента	Ориентация на результат	
Введение в должность	Инструктаж	4	3	5	6	18
	Разработка планов индивидуального развития	4	6	7	10	27
	Наставничество	6	7	8	9	30
Развитие в должности	Стажировки	9	7	9	9	34
	Тренинги	10	8	6	7	31
Развитие в карьере	Разработка карьерограмм	7	5	8	10	30
	Регулярная ротация	7	8	7	8	30

Технологии, представленные на рисунке 11, ориентированы на развитие ключевых компетенций менеджеров по продажам ООО «ТехноМаркет». Внедрение и реализация данной системы позволит повысить следующие показатели социальной устойчивости компании: коэффициент профессионального уровня, уровень повышения квалификации, уровень конфликтности, а так же вовлеченность и лояльность, что приведет к качественному выполнению трудовых функций, которое позволит увеличить продажи компании.

Детализированный план мероприятий по предлагаемым технологиям представлен в таблице 20.

План содержит в себе три основных этапа: этап диагностики, этап разработки и утверждения, этап реализации. На каждом этапе мероприятия представлены в хронологическом порядке с указанием временных рамок.

Кроме того, для каждого мероприятия указаны ключевые показатели эффективности, способствующие своевременным внесением соответствующих корректировок, а также полноценной оценке выполнения проекта.

Таким образом, перечень мероприятий состоит из 4 этапов: этап диагностики, разработки и утверждения проекта, реализации и подведения итогов и включающих в себя 31 наименование.

Этап диагностики займет в среднем менее месяца (19 дней), где поведутся основные анализы компании и существующего уровня устойчивого развития компании, а так же эффективности труда специалистов по продажам.

На этапе разработки и утверждения, будет длиться менее двух месяцев, будут разработаны и утверждены необходимые положения, программы, системы.

Этап реализации, где будут проводиться предлагаемые мероприятия самый долгий, он будет длиться около года.

Этап подведения итогов представляется составлением полноценного отчета о проделанной работе и результатах предлагаемых мероприятий, результаты которых будут оглашены сотрудникам.



Таблица 20 – Детализированный план мероприятий

Название мероприятия	Период, дн.	Ключевые показатели эффективности
Этап диагностики		
1. Анализ экономических, социальных показателей в динамике за 3 года	3	Точное определение экономической проблемы и причин ее возникновения
2. Анализ внешней и внутренней среды компании	5	Точное определение конкурентных преимуществ и слабых сторон компании
3. Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	2	Комплексный подход, в ходе которого выявлена проблемная область системы
4. Кадровый аудит компании	2	Выявление и определение проблем среди менеджеров по продажам
5. Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	7	Выявление перечня показателей неудовлетворенности трудом и приоритетных ценностных ориентаций
Этап разработки и утверждения		
6. Согласование проведения разработки и внедрения мероприятий по повышению уровня устойчивого развития компании в разрезе управления персоналом	1	Одобрение со стороны руководства, осознание необходимости проведения данных мероприятий
7. Создание проектной группы и распределение ответственности	3	Распределение зон ответственности среди участников
8. Разработка цели проведения мероприятий	1	Цель проекта и системы сопоставима со стратегией компании
9. Поиск и привлечение консультанта для разработки и внедрения мероприятий	10	Определен консультант, работа которого оптимальный по цене и качеству
10. Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки трудового потенциала сотрудников	10	Утверждение директором
11. Разработка и внедрение новой системы непрерывного профессионального развития менеджеров по продажам	14	Система разработана с учетом обязательных критериев эффективности и одобрена директором
12. Разработка и утверждение индивидуальных планов профессионального развития (ИПР)	7	Разработаны ИПР для каждого менеджера по продажам
13. Разработка и утверждение положения о системе наставничества	14	Утверждение директором
14. Разработка и утверждение программ стажировок	14	Утверждение директором
15. Разработка и утверждение программ тренингов	14	Утверждение директором

## Окончание таблицы 20

Название мероприятия	Период, дн.	Ключевые показатели эффективности
16. Разработка и утверждение карьерограмм	14	Утверждение директором
17. Разработка и утверждение программы ротации	14	Утверждение директором
18. Проведение информационной встречи с сотрудниками для ознакомления с мероприятиями	1	Сотрудники ознакомлены с мероприятиями, возражения с их стороны отсутствуют
19. Утверждение проекта	1	Утверждение директором
Этап реализации		
20. Проведение комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	7	Выявление кандидатов, с низким уровнем показателей
21. Сопоставление результатов оценки трудового потенциала со стратегическими целями компании	1	Оптимальное соотношение
22. Сбор обратной связи от менеджеров по продажам относительно уровня удовлетворенности нововведений	7	Удовлетворенность сотрудников минимум на 7 баллов из 10
23. Организация и проведение стажировок	21, 1 раз в год	Прохождение не менее 1 стажировки в год специалистами по продажам с высоким уровнем трудового потенциала
24. Проведение оценки изменения развития ключевых компетенций менеджеров по продажам	4, ежеквартально	У 70% менеджеров по продажам уровень развития компетенций соответствует требуемому
25. Прохождение ИПР и составление карьерограмм сотрудников	12 месяцев	100% сотрудников проходят программы профессионального развития и определяют для себя карьерные цели
26. Проведение встреч с сотрудниками для обратной связи и контроллинга результатов деятельности	1, ежеквартально	Повышение динамики результатов деятельности минимум на 3%
27. Проведение тренингов (по взаимодействию, продажам)	2, 2 раза в год	Снижение количества конфликтов, увеличение количества новых контрактов
28. Проведение комплексной оценки анализируемых критериев	10, ежегодно	Показатели имеют уровень не ниже норматива
Этап подведения итогов		
29. Получение и обработка обратной связи от сотрудников	7	Положительная динамика
30. Анализ уровня удовлетворенности трудом специалистов по продажам	2	Удовлетворенность сотрудников на 9 баллов из 10
31. Подведение итогов проекта	2	Цель мероприятий достигнута

Что касается рекомендаций, то, опираясь на рисунок 10 можно выделить также следующие направления, подлежащие улучшению: маркетинг и продажи, внешняя среда. Если опираться на проведенную оценку уровня устойчивого развития и его составляющие элементы, то здесь также можно выделить такие направления как маркетинговая устойчивость, инновационная и экологическая. В качестве рекомендаций для ООО «ТехноМаркет» предлагается разработать маркетинговую кампанию согласно стратегической цели компании, а также и организовать эффективную маркетинговую кампанию. Учитывая тот факт, что ООО «ТехноМаркет» имеет отрицательную выручку, предлагается ориентироваться на недорогие способы проведения рекламной кампании, например, здесь могут быть задействованы социальные сети, настроена SEO-оптимизация.

Что касается экологической устойчивости, то, несмотря на то, что компания является торговой и не воздействует на экологические аспекты отрицательно, она, тем не менее, может внести свой вклад в окружающую среду. Как вариант, компания ООО «ТехноМаркет» может организовать неделю помощи окружающей среде в виде озеленения территории, разделению мусора и т.д.

### 3.4 Расчет стоимости предлагаемых мероприятий и их экономическая эффективность

Следующий этап при разработке мероприятий – определение затрат предлагаемых мероприятий, которые представлены в следующем параграфе.

Стоимость предлагаемых мероприятий, описанных выше, состоит из следующих видов затрат:

- инвестиционные затраты, которые характеризуются единовременностью выплат;
- эксплуатационные, которые отличаются периодическими расходами.

Сумма данных видов затрат формирует совокупную стоимость предлагаемых мероприятий.

К инвестиционным затратам в данной работе относятся доплаты участникам проектной группы. Размер доплат равен 20 % от часовой тарифной ставки заработной платы участников, непосредственно выполняющих ту или иную функцию в процессе реализации мероприятий.

Таким образом, час работы будет составлять 120 % от стандартной часовой ставки.

Стоит отметить, что расчеты будут производиться без учета оплаты часовой тарифной ставки директора, так как в процессе разработки и реализации проекта, с его стороны осуществляются функции утверждения и контроля.

Расчет часовой тарифной ставки будет производиться по следующей формуле:

$$\text{ЧТС}_{\text{проект}} = \text{ЗП} \times \text{T}, \quad (5)$$

Заработная плата рассчитывается с учетом установленного в компании оклада для сотрудника того или иного уровня, а также с учетом всех ежемесячных премий. Отработанное время рассчитывается как среднее: 22 рабочих дня по 8 рабочих часов, то есть 176 часов в месяц.

В таблице 21 представлены данные с заработными платами участников проектной группы для того, чтобы рассчитать часовую оплату по задачам, касающимся предлагаемых мероприятий.

Таблица 21 – Часовые тарифные ставки участников проектной группы

Участники Категория	Директор (Д)	Коммерческий директор (КД)	Консультант (К)
Заработная плата, руб./мес.	79 200	69 500	107 712
Отработанное время, час./ мес.	176	176	176
ЧТС, руб./час.	450	395	510
ЧТС по проекту, руб./час.	540	474	612

В данном случае видно, что наибольшую стоимость работы по реализации предлагаемых мероприятий необходимо заплатить консультанту.

В таблице 22 представлены инвестиционные расходы предлагаемых мероприятий.

Таблица 22 – Смета инвестиционных расходов

Задача	Участник проекта	Размер доплат, руб.	Время, ч.	Сумма, руб.
1. Анализ экономических, социальных показателей в динамике за 3 года	КД	474	5	2 370
2. Анализ внешней и внутренней среды компании	КД	474	6	2 844
3. Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	КД	474	5	2 370
4. Кадровый аудит компании	КД	474	4	1 896
5. Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	К	612	12	7 344
6. Согласование проведения разработки и внедрения мероприятий по повышению уровня устойчивого развития компании в разрезе управления персоналом	КД	474	1	474
7. Создание проектной группы и распределение ответственности	К	612	4	2 448
8. Разработка цели проведения мероприятий	К	612	1	612
9. Поиск и привлечение консультанта для разработки и внедрения мероприятий	КД	474	6	2844
10. Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки трудового потенциала сотрудников	К КД Д	612 474 540	24	19 512
11. Разработка и внедрение новой системы непрерывного профессионального развития менеджеров по продажам	К КД Д	612 474 540	24	19 512
12. Разработка и утверждение индивидуальных планов профессионального развития (ИПР)	К КД Д	612 474 540	12	9 756
13. Разработка и утверждение положения о системе наставничества	К КД Д	612 474 540	12	9 756
14. Разработка и утверждение программ стажировок	К КД Д	612 474 540	12	9 756
15. Разработка и утверждение программ тренингов	К КД Д	612 474 540	12	9 756
16. Разработка и утверждение карьерограмм	К КД Д	612 474 540	12	9 756
17. Разработка и утверждение программы ротации	К КД Д	612 474 540	12	9 756

Окончание таблицы 22

Задача	Участник проекта	Размер доплат, руб.	Время, ч.	Сумма, руб.
18. Проведение информационной встречи с сотрудниками для ознакомления с мероприятиями	КД	474	1	474
19. Утверждение проекта	К КД Д	612 474 540	2	3252
20. Проведение комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	К	612	8	4896
21. Сопоставление результатов оценки трудового потенциала со стратегическими целями компании	К КД	612 474	1	1086
22. Сбор обратной связи от менеджеров по продажам относительно уровня удовлетворенности нововведений	К	612	3	1836
23. Получение и обработка обратной связи от сотрудников	К	612	3	1836
24. Анализ уровня удовлетворенности трудом специалистов по продажам	К	612	3	1836
25. Подведение итогов проекта	К КД Д	612 474 540	4	6504
Итого, руб.				142 472

Сумма инвестиционных затрат для разработки, реализации мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 142 тысячи 472 рубля.

Далее в таблице 23 рассчитаем стоимость эксплуатационных затрат по внедрению и реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 23 – Смета эксплуатационных расходов

Задача	Участник проекта	Размер доплат, руб.	Время, ч.	Сумма, руб.
1. Организация и проведение стажировок	КД	474	50	23 700
2. Проведение оценки изменения уровня развития ключевых компетенций сотрудников	КД	474	21	9 954
3. Еженедельные беседы с сотрудниками	КД	474	120	56 880
4. Осуществление обратной связи	КД	474	240	113 760
5. Проведение комплексной оценки анализируемых критериев	КД	474	4	1 896
6. Прочие расходы (канцелярия, кофе-брейк и т.д.)	-	-	-	6 540
Итого, руб.				212 730

Сумма эксплуатационных затрат для разработки, реализации мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 212 тысяч 730 рублей.

Таким образом, получаем, что совокупная стоимость эксплуатационных и инвестиционных затрат составляет 355 тысяч 212 рублей. Данная сумма состоит в основном из доплат проектной группе.

Проведение данных мероприятий поможет увеличить выручку организации и, соответственно, получаемую прибыль, что увеличит показатели рентабельности, финансовую устойчивость, а также повысить уровень социальной устойчивости ООО «ТехноМаркет». Для того чтобы рентабельность продаж была в норме, согласно ФНС России, которая опубликовала результаты нормативов для различных видов экономической деятельности за 2017 год, нам необходимо увеличить рентабельность продаж, как минимум на 13,7%. Так как рентабельность продаж ООО «ТехноМаркет» за 2017 год составил:  $-649 / 7\,141 = -9,1\%$ , а норма по аналогичному виду экономической деятельности равна 4,6 %. Соответственно, ожидаемый объем выручки от продаж будет составлять 8 119,3 тыс. руб., благодаря внедрению предлагаемых мероприятий. Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия [61].

$$\mathcal{E} = (P_v - Z_p) - V_{rp}, \quad (6)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.;

$P_v$  – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

$V_{rp}$  – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.

$$P_v = (V_{rp} + (V_{rp} \times (P_{rv} / 100))), \quad (7)$$

где  $P_v$  – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

$V_{rp}$  – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.;

$P_{рв}$  – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Выручка после реализации мероприятий равна 8 119,3 тыс. руб. Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий (Э):  $(8\ 119,3 - 355,212) - 7\ 141 = 623,088$  тыс. руб. Что касается экономического эффекта, то он может быть положительным, когда затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли, отрицательным при условии того, что затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли и нейтральными, тогда, когда затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Поэтому можно сказать о том, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в 355, 212 тыс. руб. увеличили выручку на 623,088 тыс. руб.

Эффективность затрат на реализацию предложенных рекомендаций может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\text{Э} / Z_p) \times 100\%, \quad (8)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий:  $(623,088 / 355,212) \times 100\% = 175,4\%$

Подсчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий, посредством вызванного ими прироста выручки от реализации продукции:

$$B = Z_p / \text{Э} \quad (5.4)$$

где B – время окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, срок окупаемости предложенных мероприятий:  $B = 355,212 / 623,088 = 0,57$  года = 6,8 месяца.



Для наглядности в таблице 24 представлены результаты расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Таблица 24 – Результаты расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Показатели	Значение
Выручка от продаж за 2017 год, тыс. руб.	7 141
Планируемый показатель выручки с проектом, тыс. руб.	8 119
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	355
Экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.	623
Эффективность затрат на предлагаемые мероприятия, %	174
Срок окупаемости проекта, мес.	7

Данными для анализа оценки прогнозного финансово-экономического состояния служат данные финансовой отчетности, бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. В ходе проведения анализа был получен прогнозный отчет о финансовом результате за следующие периоды:

- за 2017 год;
- за 2020 год (без проекта);
- за 2020 год (с проектом).

Прогнозный отчет о финансовом результате представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Прогнозный отчет о финансовом результате

Наименование показателя	За 2017 год	Прогноз на 2020 год	
		Без предлагаемых мероприятий, тыс. руб.	С предлагаемыми мероприятиями, тыс. руб.
Выручка	7 141	11 680	16 974
Себестоимость продаж	7 790	12 660	15 726
Валовая прибыль (убыток)	-649	-980	1 248
Прибыль (убыток) от продаж	-649	-980	926
Прочие расходы	0	0	322
Прибыль (убыток) до налогообложения	-649	-980	604

Окончание таблицы 25

Текущий налог на прибыль	71	147	91
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-720	-1127	513

Наглядно полученные результаты можно увидеть на рисунке 12.

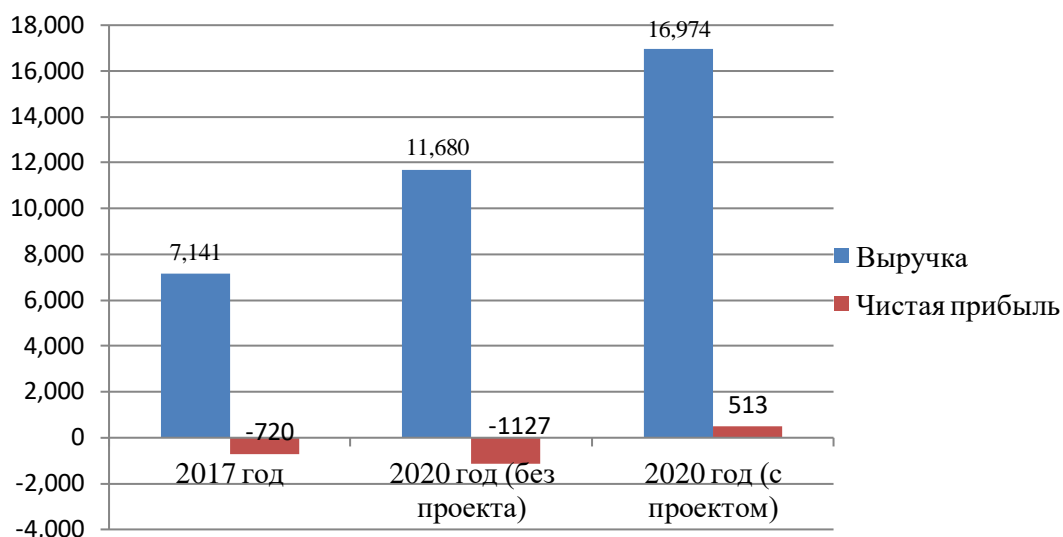


Рисунок 12 – Прогнозный результат экономических выгод от предлагаемых мероприятий

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат. Так же, стоит спрогнозировать и оценить уровень устойчивого развития ООО «ТехноМаркет» после внедрения и реализации предлагаемых мероприятий в таблице 26.

Таблица 26 – Изменение значений показателей после реализации предлагаемых мероприятий

Оцениваемый показатель	Значение до	Значение после	Изменение, %
Коэффициент устойчивости кадрового состава	0,84	0,92	9
Коэффициент проф. уровня	0,6	0,84	29

## Окончание таблицы 26

Уровень повышения квалификации	0,15	0,23	35
Коэффициент конфликтности	0,06	0,04	48

На основе данных из таблицы 26, представим сводный результат оценки уровня социальной устойчивости после внедрения мероприятий:  $S_{\text{соц}} = 2,79$ .

Но здесь стоит учесть то, что рентабельность продаж повысилась на 13,7%, поэтому изменения произойдут и в составляющей экономической устойчивости:  $S_{\text{эк}} = 1,15$ .

Соответственно, интегральный уровень устойчивого развития равен:  $S_{\text{уст}} = (1,15 \times 0,5) + (2,79 \times 0,32) + (0 \times 0,18) = 1,4$ , то есть повысится на 0,26 и достигнет среднего значения.

Наглядно данные изменения представлены на рисунке 13.

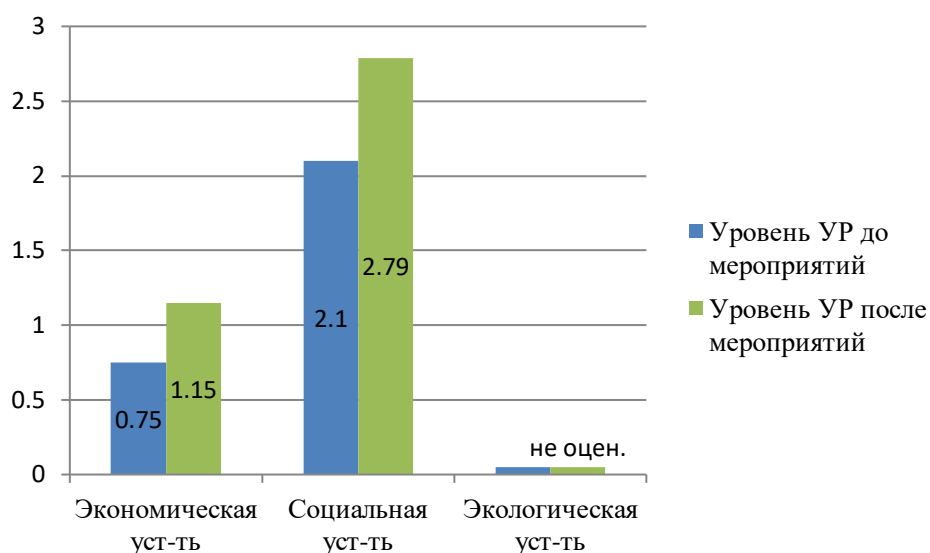


Рисунок 13 – Динамика изменчивости уровня видов устойчивого развития компании до и после реализации предлагаемых мероприятий

Таким образом, можно сказать, что предлагаемые мероприятия позволят повысить уровень устойчивого развития компании, а проведение их целесообразно и экономической точки зрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Устойчивое развитие компании – деятельность, направленная на оптимизацию и поддержание экономической, социальной и экологической сфер, в котором оно функционирует, с целью создания благоприятных условий для достижения целей бизнеса. Выделяют три составляющие устойчивости: экономическую, социальную, экологическую. Поэтому работа компании в данном направлении носит в себе не только индивидуальные выгоды для компании, но и для города, страны в целом. Методик оценки данного уровня устойчивости множество. В работе выбрана авторская разработка Кондауровой Д.С., так как она является более полноценной и комплексной.

В современном мире прослеживается тенденция того, что компании выходят на новый уровень развития, особенно это касается зарубежных стран, но и в России уже есть компании, которые активно применяют практику иностранных компаний. Проанализировав опыт работы данных компаний, выяснилось, что работа по управлению персоналом является систематической, комплексной и объемной. Основные направления их деятельности: обучение, развитие, обеспечение социального благополучия сотрудников.

В данной работе в качестве анализируемой компании была представлена компания ООО «ТехноМаркет», которая специализируется на торговле воротных и ограждающих конструкции в г. Челябинск. В ходе анализов внешней, внутренней среды, были выявлены проблемы в экономической части, социальной. Далее, проведя оценку уровня устойчивого развития, данные выводы подтвердились.

Чтобы повысить уровень устойчивого развития компании предлагается обратить внимание на работу с персоналом. Так как ключевой персонал в ООО «ТехноМаркет» – менеджеры по продажам, соответственно, основное внимание было выделено на работу с ними.

Основной экономической проблемой является отрицательная рентабельность от продаж, поэтому мероприятия, которые предлагаются ориентированы на то,

чтобы менеджеры по продажам могли увеличить число клиентов, средних чеков продаж, при этом, удовлетворяя потребности сами менеджеров в развитии и обучении. Реализация комплекса предложенных мероприятий позволит повысить уровень социальной устойчивости с низкого (1,14) до среднего (1,4) и косвенно, экономической, так как рентабельность от продаж, благодаря проекту повысится на 13,7%. В ходе расчетов эффективности предлагаемых мероприятий было установлено, что проект целесообразен, окупает себя в течение 7 месяцев и его экономический эффект составляет 623 тыс. руб.

Таким образом, в ходе работы были раскрыты теоретические и методологические аспекты устойчивого развития компании и роль управления персоналом в ней; рассмотрен опыт работы отечественных и зарубежных компаний, корпораций в области устойчивого развития и управление персоналом в них; дана общая характеристика компании ООО «ТехноМаркет», проведен анализ экономических показателей, внешней и внутренней среды и т.д.; оценен уровень устойчивого развития ООО «ТехноМаркет» и определены показатели, связанные с управлением персоналом, которые воздействуют на него; разработаны мероприятия в области управления персоналом для повышения устойчивого развития компании; рассчитаны затраты предлагаемых мероприятий и оценена их экономическую целесообразность; предложены рекомендации компании по повышению устойчивого развития. Поэтому, можно сказать о том, что цель работы достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. № 34 (4).
- 2 PEST анализ: разбираем подробно [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 3 SNW-анализ – ключевые особенности и характеристики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fb.ru/article/146331/snw-analiz---klyuchevyye-osobennosti-i-harakteristiki>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 4 Аллавердиев, Т.А. Разработка методики оценки инвестиционной активности государственных холдингов / Т.А. Аллавердиев // Философия. Информация. Управление: сб. науч. ст. аспирантов и докторантов МИЭТ. – М., 2007. – №5. – С. 61–72.
- 5 Алферова, Т.И. Концептуальное моделирование определения категории «устойчивое развитие» / Т.И. Алферова // Журнал экономической теории. – 2012. – № 4. – С.10–11.
- 6 Антонова, М.А. Оценка устойчивого развития регионов Северо-Западного федерального округа / М.А. Антонова // Проблемы развития территории. – 2013. – № 4 (66). – С. 23–29.
- 7 Артеменко, В.Б. Оценка устойчивости функционирования организации в условиях освоения инноваций / В.Б. Артеменко, О.В Карпова // ИнВестРегион. – 2011. – № 3. – С. 49–54.
- 8 Ашмарина, С.И. Основные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия строительной отрасли / С.И. Ашмарина, А.В. Шепелев // Вестник самарского государственного экономического университета. – Самара. – 2010. – №7 (69) – С. 30

- 9 Бариленко, В.И. Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов / В.И. Бариленко // Учет. Анализ. Аудит. – 2014. – №1. – С. 25–31.
- 10 Бегун, Т.В. Устойчивое развитие: определение, концепция и факторы / Т.В. Бегун // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф., Пермь, декабрь, 2012. – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 158–163.
- 11 Благов, Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3.
- 12 Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: Ольга: Ника-Центр, 2004. – 656 с.
- 13 Бобылев, С.Н. Экологизация экономического развития / С.Н. Бобылев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 369 с.
- 14 Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ ООО «ТехноМаркет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7452124075\\_ooo-tekhnomarket](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7452124075_ooo-tekhnomarket). – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 15 Васенко, В.Е. Алгоритм методики расчета интегрального показателя устойчивого развития региона / В.Е. Васенко // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 79 (05). – С. 1-11.
- 16 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.: ил.
- 17 Воронова, Н.В. Внедрение системы оценки кадров по компетенциям в целях построения эффективной системы управления персоналом в коммерческом банке/ Н.В. Воронова// Финансы и кредит. – 2015. – № 19 (643). –С. 22–31.
- 18 Генкин, Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
- 19 Гилязутдинова, И.В. Управление инновационным развитием производственного потенциала предприятий нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан / И.В. Гилязутдинова, С.С. Ахметзянова // Вестник Казан. тех. ун-та. – 2006. – №12 – С. 134–146.

- 20 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с.
- 21 Горшенина, Е.В. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия / Е.В. Горшенина, Н.А. Хомяченкова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1. – Вып. 2 (176). – С. 63–67.
- 22 Грачев, А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. / А.В. Грачев – М.: Издательство «Финпресс», 2002. – 208 с.
- 23 Гунин, В. И. Управление инновациями / В.И. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 311 с.
- 24 Депутатова, Л.Н. Особенности системы управления интеллектуальным трудом / Е.Р. Мухина, Л.Н. Депутатова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-1 (67-1). – С. 839–841.
- 25 Долгорукова, И.В. Корпоративная социальная политика современных российских предприятий: социолого-управленческий анализ / И.В. Долгорукова. // – М.: Изд-во Российского гос. соц. ун-та, 2011.
- 26 Елин, А. О взаимосвязи условий труда и его производительности / А. Елин // Безопасность и охрана труда. – 2008. – № 1. – с. 34.
- 27 Журова, Л.И. Анализ подходов к устойчивому развитию интегрированных корпоративных систем // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – №1 (33). – С. 17-24.
- 28 Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Практикум: Учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 224 с.
- 29 Изучение и оценка степени устойчивости региональных социально-экономических систем: отчет о НИР / исполн. Т.В. Ускова [и др.]. – Вологда, 2010. – 100 с.
- 30 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / Кибанов А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.



- 31 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 512 с.: ил.
- 32 Кондаурова, Д.С. Разработка рекомендаций по развитию механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Д.С. Кондаурова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №9 (81). – С. 19-24.
- 33 Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации / З.В. Коробкова // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сб. науч. тр. / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2006. – С. 57–68.
- 34 Королев, М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М.И. Королев. – М.: Экономика, 2011. – 284 с.
- 35 Коряков, А.Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий / А.Г. Коряков // Вопросы экономики и права. – 2012. – №4. – С. 110-114.
- 36 Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. – М.: Дашков и К, 2014. – 247 с.
- 37 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА– М.: 2016. – 208 с.
- 38 Ленская, И.Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие / И.Ю. Ленская, И.В. Шиндряева, В.А. Ширяева. – М.: Мир науки, 2017. – 127 с.
- 39 Литвинюк, А.А. Основы управления персоналом / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. – 498 с.
- 40 Любушин, Н.П. Экономический анализ учебник / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 576 с.
- 41 Макова, М.М. Методические основы оценки устойчивого развития предприятий нефтяного комплекса / М.М. Макова // Вестник ВЭГУ. – 2012. – №4 (60). – С. 53–60.

- 42 Макова, М.М. Оценка устойчивого развития промышленных предприятий / М.М. Макова // Экономика и управление, науч.-практ. журн. – 2012. – №6. – С. 54–59.
- 43 Максютлов А.А. Экономика предприятия. / А.А. Максютлов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 321 с.
- 44 Межевов, А. Оценка конкурентоспособности бизнеса / А. Межевов // Маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 24.
- 45 Метод SWOT анализа в стратегическом управлении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/BIZNES-ANALIZ/swot/>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 46 Методика «Уровень социального развития организации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studopedia.ru/2\\_23493\\_raschetnaya-otsenka.html](https://studopedia.ru/2_23493_raschetnaya-otsenka.html). – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 47 Мингалева, Ж.А. Структурная модернизация экономики инновационное развитие/ Ж.А. Мингалева, И.И. Платынюк // Креативная экономика. – 2012. – № 12 (72). – С. 52–56.
- 48 Мингалева, Ж.А. Современные стратегии фирм / Ж.А. Мингалева // Экономика и производство, – 2002. – № 4. – С. 13.
- 49 Михалев, О. В. Экономическая устойчивость хозяйственных систем: методология и практика научных исследований и прикладного анализа / О.В. Михалев // Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики. – СПб., 2010. – 200 с.
- 50 Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 51 Национальная оценка прогресса Российской Федерации при переходе к устойчивому развитию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.rusrec.ru](http://www.rusrec.ru). – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 25.02.2019).
- 52 Окружающая среда между прошлым и будущим: мир и Россия (опыт эколого-экономического анализа) / В.И. Данилов-Данильян [и др.]. – М.: ВИНТИ. – 2005. – 134 с.

- 53 Отчет в области устойчивого развития группы МТС за 2017 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://static.ssl.mts.ru/mts\\_rf/images/MTS\\_2017\\_full.pdf?\\_ga=2.181470503.1809508779.1557316487-887021669.1557316487](https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/MTS_2017_full.pdf?_ga=2.181470503.1809508779.1557316487-887021669.1557316487). – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 54 Отчет о корпоративной социальной ответственности Металлоинвеста 2017 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.metalloinvest.com/upload/iblock/a39/metalloinvest-sr17.pdf>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 55 Отчет об устойчивом развитии Соса-Сола за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://by.coca-colahellenic.com/media/2751/отчет-об-устойчивом-развитии-кока-кола-бевриджиз-белоруссия-2017.pdf>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 23.02.2019).
- 56 Официальный сайт компании ООО «ТехноМаркет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vorota-174.ru/>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 12.02.2019).
- 57 Павельев, Н.А. Оценка и сравнительный анализ устойчивости экономического развития некоторых регионов приволжского федерального округа / Н.А. Павельев // Вестник Чувашского университета. – 2013. – № 2. – С. 276–285.
- 58 План устойчивого развития и повышение качества жизни Uniliver [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://docviewer.yandex.ru/view/731501096/?\\*=-wlziYypnJSRO3fiJ5kZCrQhyqr97InVybcI6Imh0dHA6Ly91bmlsZXZlci5jaGYzYma2V5bm89MCJ9&lang=ru](https://docviewer.yandex.ru/view/731501096/?*=-wlziYypnJSRO3fiJ5kZCrQhyqr97InVybcI6Imh0dHA6Ly91bmlsZXZlci5jaGYzYma2V5bm89MCJ9&lang=ru). – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 20.02.2019).
- 59 Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 22.02.2019).
- 60 Райзберг, Б.А. Финансовое состояние / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева // Современный экономический словарь. – 3-е изд., переработанное и дополненное. – М: ИНФРА-М, 2000. – 479 с.

- 61 Расчет экономического эффекта разработанного проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studopedia.org/13-28675.html>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения:22.02.2019).
- 62 Реализация стратегии устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения:22.02.2019).
- 63 Романова, А.И. Экономическая устойчивость предприятия: постановка проблемы / А.И. Романова // Известия вузов: Строительство. – 2002. – №7. – с.62–72.
- 64 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 344 с.
- 65 Татулов, Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б.М. Татулов // Экономика России: основные направления совершенствования. – 2005. – №5. – С.12–13.
- 66 Трофимова, А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трофимова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176с.
- 67 Управление устойчивым развитием / Под ред. А. В. Трачука. – СПб.: ООО «Издательский дом «Реальная экономика» . – 2015. – 480 с.
- 68 Урсул, А.Д. Устойчивое развитие: учебное пособие / А.Д. Урсул, В.А. Лось. – М.: «Агар», 2000. – 254 с.
- 69 Устойчивое развитие корпорации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://delovoymir.biz/ustoychivoe\\_razvitiye\\_kompanii.html](https://delovoymir.biz/ustoychivoe_razvitiye_kompanii.html). – Заглавие с экрана. – (Дата обращения:22.02.2019).
- 70 Хибовская, Е.А. О чем может сказать кадровая политика организации / Е.А. Хибовская // Управление персоналом. – 2012. – №10-11. – С. 100–108.
- 71 Хисамутдинов, И.А. Социо-эколого-экономическая оценка региона в контексте перехода к устойчивому развитию // Региональная экономика: теория и практика. 2013. №4. С. 9–15.
- 72 Хлобыстов, Е.В. Устойчивое развитие макрорегионов: выбор неокOLONиализма / Е.В. Хлобыстов // Экономический форум. – 2012. – №4. – С. 101–106.

- 73 Хомяченкова, Н.А. Методика многокритериальной классификации промышленных предприятий по группам устойчивого развития / Н.А. Хомяченкова // Вестник Тверского гос. ун-та. Серия: Прикладная математика. 2010. – № 37. – С. 81–96.
- 74 Худякова, Е.В. Формирование организационно-экономического механизма устойчивого развития малых и средних промышленных предприятий России в условиях внешнеэкономических санкций / Е.В. Худякова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. – №3(55). – С. 332–338.
- 75 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности организации / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 315 с.
- 76 Шестерикова, Н.В. Модель системы управления процессом устойчивого развития предприятия / Н.В. Шестерикова // Анализ и моделирование экономических процессов: Межвузовский сборник. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – С. 187–195.
- 77 Шимоханская, Т.В. Управленческий инструментарий устойчивого развития предприятия / Т. В. Шимоханская // Вопросы экономики и права . – 2011. – № 03. – С. 281-288.
- 78 Шипова, А.В. Индикативный метод оценки эффективности служб управления персоналом в условиях инновационной деятельности фирмы / А.В. Шипова // Сборник ст. научно-практич. конф. молодых ученых КГТУ. – Казань: Изд-во Казан. Тех. ун-та. – 2010. – С. 110–112.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема организационной структуры ООО «ТехноМаркет»

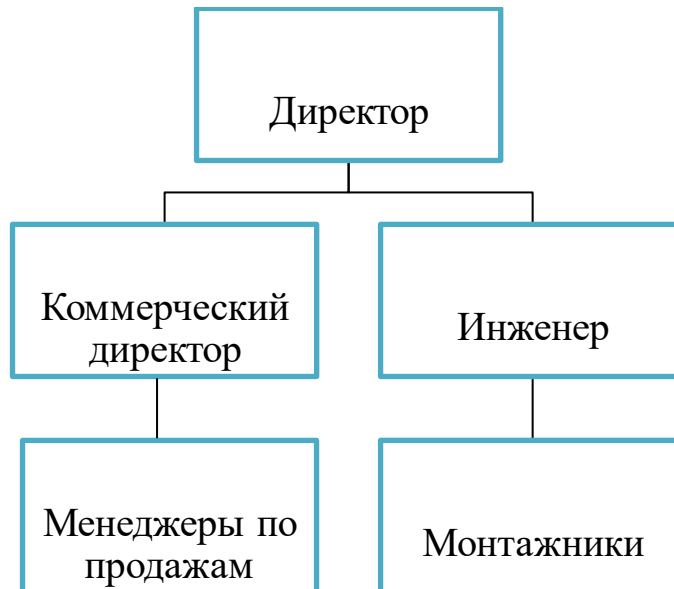


Рисунок А.1 – Схема организационной структуры ООО «ТехноМаркет»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бухгалтерский баланс ООО «ТехноМаркет» за 2014–2017 г.г.

Полное наименование: ООО "ТЕХНОМАРКЕТ"

ИНН: 7452124075

Вид деятельности (по ОКВЭД): 43.99.7 - Работы по сборке и монтажу сборных конструкций

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью

Отчетность составлена в тысячах рублей

См. детальную [проверку контрагента](#)

### Бухгалтерская отчетность за 2014-2017 гг.

#### 1. Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	495	1 321	14	0
Дебиторская задолженность	1230	1 234	1 200	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	593	4	0	0
Итого по разделу II	1200	2 322	2 525	14	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>2 322</b>	<b>2 525</b>	<b>14</b>	<b>0</b>
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Кредиторская задолженность	1520	2 322	2 525	14	0
Итого по разделу V	1500	2 322	2 525	14	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>2 322</b>	<b>2 525</b>	<b>14</b>	<b>0</b>

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ТехноМаркет» за 2014–2017 г.г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о прибылях и убытках ООО «ТехноМаркет» за 2014–2017 г.г.

### 2. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014
Выручка	2110	7 141	10 172	1 847	0
Себестоимость продаж	2120	(7 790)	(10 137)	(1 658)	(0)
Валовая прибыль (убыток)	2100	(649)	35	189	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(649)	35	189	0
Прочие расходы	2350	(0)	(0)	(145)	(0)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(649)	35	44	0
Текущий налог на прибыль	2410	(71)	(101)	(18)	(0)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(720)	(66)	26	0
СПРАВОЧНО					
Совокупный финансовый результат периода	2500	(720)*	(66)*	26*	0

Рисунок В.1 – Отчет о прибылях и убытках ООО «ТехноМаркет» за 2014–2017 г.г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Исходные показатели для расчета устойчивого развития ООО «ТехноМаркет»

Таблица Г.1 – Исходные показатели для расчета устойчивого развития  
ООО «ТехноМаркет» за 2015–2017 г.г.

Показатель \ Год	2015	2016	2017
Экономическая устойчивость			
Маркетинговая устойчивость			
Объем продаж, тыс. руб.	68	135	120
Объем продаж товаров в стоимостном выражении той же категории на рынке, тыс. руб.	235	265	234
Постоянные маркетинговые затраты, тыс. руб.	24	124	80
Переменные маркетинговые затраты, тыс. руб.	8	23	13
Организационная устойчивость			
Средства, затраченные на управление, на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.	10	24	21
Удельный вес численности работников аппарата управления в общей численности персонала	3	6	6
Фондовооруженность труда	0	0	0
Фондоотдача	0	0	0
Уровень накладных административных расходов в компании, характеризующийся отношением накладных административных расходов к себестоимости	0,15	0,35	0,23
Численность работников аппарата управления, чел.	3	6	6
Социальная устойчивость			
Число уволившихся работников, чел.	3	8	7
Среднесписочная численность работников в период, предшествующий анализируемому, чел.	42	57	53
Количество принятых работников, чел.	3	8	13
Средний стаж работы по специальности, лет	1,2	2	1,5
Необходимый для данной деятельности средний стаж работы по специальности, лет	3	3	3
Количество сотрудников с высшим образованием, чел.	9	12	8
Общее количество сотрудников, чел.	49	58	54
Число работников, прошедших курсы повышения квалификации в анализируемом периоде, чел.	6	10	8
Средняя заработная плата в компании, тыс. руб.	45,5	51,7	55,2
Средняя заработная плата по отрасли, тыс. руб.	48,6	49,8	52,2
Количество возникших конфликтов, шт.	9	18	25