

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Саратовский государственный технический университет  
имени Гагарина Ю.А.»**

Факультет      Институт развития бизнеса и стратегий

Направление    38.04.02 «Менеджмент»

Кафедра        «Менеджмент и логистика»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИСЕРТАЦИЯ)**

---

**ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ  
ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Выполнил: студент группы ММЕНЖ-31 Дьячкова Е.А.  
Руководитель работы: к.э.н., доцент Хачатрян Г.А.

Консультант по экономическим вопросам: Хачатрян Г.А., к.э.н., доцент  
( Ф.И.О., учёная степень, должность, подпись, дата)

Допущен к защите

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ февраля \_\_\_\_\_ 2018 г.

Зав. кафедрой Хачатрян Г.А.  
(Ф.И.О., подпись, дата)

Саратов – 2018

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) содержит 101 лист, 22 таблицы, 8 рисунков, 2 формулы. Использовано 86 источников.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВАЦИИ И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.

Объект научного исследования: торгово-розничные сети («Перекрёсток», «Лента», «Гроздь»).

Предмет исследования – система социально-экономических отношений, складывающихся на определенных этапах жизненного цикла сетевых организаций розничной торговли в области управления мотивацией персонала.

Цель научного исследования – проведение анализа системы мотивации персонала на различных этапах жизненного цикла организаций розничной сетевой торговли.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) проанализированы различные источники по видам мотивации на различных этапах жизненного цикла организаций и сформированы общие принципы взаимосвязи системы мотивации персонала от этапа жизненного цикла, на котором находится компания. Даны практические рекомендации по совершенствованию мотивации в магазинах розничной сетевой торговли для повышения эффективности их деятельности. Проведены расчеты оценки эффективности предлагаемых мероприятий.

Титульный лист к выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации) выполнен в формате Microsoft Word 97-2007. Имя файла Title.doc. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена в формате Microsoft Word 97-2007. Имена файлов Diplom.doc и Diplom.txt.

## ABSTRACT

Graduation Qualification Work (Master thesis) contains 107 sheets, 22 tables, 8 figures, 2 formulas. 86 sources used.

Key words: Motivation management, organization life cycle, relationship of motivation and life cycle.

Object of scientific research: trade and retail Networks ("Crossroads", "Tape", "bunch").

The subject of the research is a system of social and economic relations, which are established at certain stages of the life cycle of networked retail organizations in the field of personnel motivation management.

The purpose of the scientific research is to analyze the system of motivation of personnel at various stages of the life cycle of retail network organizations.

In the course of performance of the final qualification work (Master's dissertation) various sources by types of motivation at various stages of the life cycle of organizations are analyzed and the general principles of the relationship of the motivation system are formed. Personnel from the life cycle stage of the company. Practical recommendations on improvement of motivation in retail chain stores in order to improve the efficiency of their activities, calculations of the effectiveness of the proposed measures were made.

The title page to the final qualification work (Master's dissertation) is executed in the format of Microsoft Word 97-2007. The name of the Title. doc file. The final qualification work (Master thesis) is executed in the format of Microsoft Word 97-2007. The names of the files Diplom. doc and Diplom. txt.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	9
1.1 Управление персоналом на предприятии: понятие, сущность и основные этапы эволюции .....	9
1.2 Виды и формы мотивации персонала.....	17
1.3 Основы теории жизненных циклов и ее роль в управлении предприятием.....	23
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СЕТЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.....	30
2.1 Характеристика отрасли.....	30
2.2 Определение этапов жизненного цикла предприятий розничной торговли.....	33
2.3 Стратегический анализ сетевых предприятий розничной торговли.....	39
2.4 Анализ изменения системы мотивации персонала сетевых предприятий розничной торговли в зависимости от этапов жизненного цикла.....	52
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА СЕТЕЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.....	62
3.1 Совершенствование системы управления мотивацией сотрудников розничных торговых сетей.....	62
3.2 Разработка КРІ-методики для различных этапов жизненного цикла организации .....	76
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	91
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность данного исследования** связана с тем, что в настоящее время без мотивации персонала невозможно функционирование компании. В условиях глобализации и региональной интеграции, когда на национальный рынок выходят транснациональные компании, системы мотивации персонала выступают серьезным инструментом повышения конкурентоспособности компании на основе неценовых факторов. Основные причины, которые обуславливают интерес современных учёных к мотивации персонала предприятий носят экономический и социологический характер. С точки зрения экономического элемента, мотивация персонала является ключом к управлению производительностью труда на предприятии. Российская экономика сейчас столкнулась с серьезными трудностями из-за санкций ряда западных стран, а также девальвации рубля и падения цен на сырьевые ресурсы, а производительность труда является одним из факторов, влияющих на конкурентоспособность экономики, потому что на производительность труда оказывает влияние как непосредственно управленческие решения относительно персонала предприятий, так и технологическое оснащение производства. В августе 2017 г. на заседании Правительства РФ глава Правительства Д.А. Медведев уже отмечал, что производительность труда в России в два раза ниже, чем у стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития, но при этом российские граждане тратят на работу больше времени, чем граждане стран ОЭСР.

Что касается социологического элемента управления мотивацией персонала, то уже исследовано, что на мотивацию персонала оказывают влияние не только факторы рабочей среды, но и то, в каких условиях находится работник за пределами трудового коллектива.

Помимо экономических и социологических элементов управления мотивацией персонала существует еще жизненный цикл предприятия, в котором работает сотрудник. Жизненный цикл подразумевает определенные

стадии развития, которые проходит организация за период своего существования. Влияние жизненного цикла на систему мотивации персонала в настоящее время только начинает исследоваться, так как основные исследования в области мотивации проводились относительно нематериальных и материальных факторов. Однако, жизненный цикл организации является определяющей величиной практически для всех факторов мотивации. Так, например, чаще всего в начале своего развития, организация испытывает нехватку оборотных средств для развития, поэтому в системе мотивации сотрудников преобладают нематериальные стимулы. Постепенно, материальные факторы начинают превалировать над нематериальными, и компания становится конкурентоспособной по сравнению с другими компаниями одной отрасли, но это происходит уже на следующих участках жизненного цикла предприятия.

Таким образом, взаимосвязь системы мотивации персонала и этапов жизненного цикла организации закономерна и задача современных исследователей заключается во всестороннем изучении взаимосвязи жизненного цикла организаций и системы мотивации персонала, так как это будет способствовать повышению эффективности деятельности российских компаний в целом.

**Степень изученности проблемы.** Вопросы исследования взаимосвязи систем мотивации персонала и определенных этапов жизненного цикла организации рассмотрены в работах как российских (М.Р. Ахмедова, Е.К. Комарова, В.А. Бабковская, И.Х. Багирова, Т.Ю. Базаров, А.П. Белякова, Н.В. Гусева, В.Г. Дробышева, А.А. Костылев, Е.В. Евлопова, Н.В. Евгунова, Л.А. Запорожцева, И.В. Ильин, Д.Л. Коваленко, К.В. Козлов, И.С. Кулакова, З.В. Межонис, П.А. Михенко, Н.В. Самоукина, Д.А. Шевчук и др.), так и зарубежных исследователей (И.К. Адизес, М. Армстронг, А. Бэрн, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Орт, М. Эффон и др.).

**Гипотезой исследования** является предположение о том, что определенные системы мотивации персонала становятся более или менее

эффективными в зависимости от этапов жизненного цикла, на которых находится организация.

**Основная цель работы** – проведение анализа системы мотивации персонала на разных этапах жизненного цикла организаций сетевой розничной торговли.

Для достижение вышеуказанной цели поставлены следующие задачи:

1) исследовать теоретические основы организации управления персоналом на предприятиях;

2) провести анализ системы мотивации сетевых организаций, занимающихся розничной торговлей на разных этапах жизненного цикла этих организаций;

3) предложить рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала организаций сетевой розничной торговли.

**Объект исследования** – торгово-розничные сети («Перекрёсток», «Лента», «Подсолнух», «Гроздь», «Палитра вкусов»).

**Предмет исследования** – система социально-экономических отношений, складывающихся на определенных этапах жизненного цикла сетевых организаций розничной торговли в области управления мотивацией персонала.

**Методологической основой** исследования являются системный и аналитический подходы к изучению объекта исследования, а также следующая совокупность методов: сравнительный анализ, аналогия, абстрагирование, исторический и логический методы.

**Научно-практическая значимость и новизна исследования** заключается в том, что современные исследования о связи мотивации и жизненного цикла организации практически отсутствуют, поэтому целью настоящей работы в плане научной новизны является восполнение пробела в научных исследованиях.

**Апробация диссертации.** Основные теоретические и методические положения диссертационного исследования и выводы докладывались на

международной научно-практической конференции: Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд (Саратов, 2016 г.). Основные результаты исследования отражены в публикациях автора объемом 0,8 печатных листа.

**Структура данного исследования** включает в себя введение, три раздела, заключение, список использованных источников.

Первый раздел исследования посвящен теоретическим основам управления персоналом в организации. В ней рассматриваются вопросы, посвященные эволюции кадрового менеджмента и системы управления персоналом на разных этапах развития общества, определены существующие виды и формы мотивации, а также раскрыты основы теории жизненных циклов организации и определена их роль в управлении предприятием. Во втором разделе исследования проведен анализ систем мотивации персонала на определенных жизненных циклах сетевых предприятий розничной торговли. Проанализирована динамика развития отрасли розничной торговли в России в 2014-2016 гг., определены проблемы развития розничной торговли, одной из которых является устаревшая модель мотивации сотрудников, также проведена диагностика предприятий по методологии И.К. Адизеса с целью определения этапов жизненного цикла для каждой отдельной компании, проведен стратегический анализ отрасли розничной торговли и отдельных предприятий, функционирующих в этой сфере. Кроме того, в данной главе проанализированы действующие системы мотивации на предприятиях розничной торговли и определена взаимосвязь между системой мотивации персонала и этапами жизненного цикла предприятия. Третий раздел является заключительным, в нем предложены мероприятия, касающиеся совершенствования управления мотивацией персонала на определенных этапах жизненного цикла организаций, разработана KPI-методика для совершенствования системы мотивации персонала на определенных этапах жизненного цикла организаций и произведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

## 1.1 Управление персоналом на предприятии: понятие, сущность и основные этапы эволюции

Процесс накопления и обобщения опыта управления персоналом был завершен на рубеже XIX-XX вв., хотя сама наука управления персоналом развивалась еще со времен Древнего Египта. И этому есть доказательства – строительство пирамид является одной из сложнейших древних систем организации труда, которая требовала не только настроить систему поиска рабочей силы, но и наладить системы контроля исполнения обязанностей, планирования, распределение рабочего времени.

Поэтому в управлении человеческими ресурсами выделяются два основных подхода:

- 1) донаучный подход;
- 2) научный подход.

Донаучный подход связан с эмпирическим опытом в области управления человеческими ресурсами. Примером эмпирического метода исследования управления персоналом являются сочинения государственного деятеля эпохи Возрождения Н. Макиавелли. Макиавелли внес большой вклад в исследование теории лидерства [1]. Необходимо отметить, что лидерство у Н. Макиавелли изучено в основном на уровне государственного правителя, однако, он сформулировал постулаты лидерства, которые может взять за основу любой директор современной компании:

- 1) лидер определяется поддержкой сторонников, и роль лидера держится за счет нее;
- 2) подчиненные должны знать о планах лидера. То есть лидер должен объединить подчиненных одной целью, одним стратегическим планом;
- 3) лидер – это мудрец, он должен быть справедливым и порядочным.

Для каждого подчиненного лидер должен служить примером, образцом, к которому необходимо стремиться [2].

Эмпирическая школа основывалась на фактах, на субъективных оценках происходящих событий и выстраивании логических схем в управлении персоналом. Основным методом исследования эмпирической школы являлась индукция, то есть переход от частных случаев к общему выводу.

Особенностью научного подхода к исследованию теории управления персоналом явилась смена метода исследования. Новым методом исследования стала дедукция, то есть переход от общей теории к частным выводам [3].

Периодизация школ управления персоналом ведется с XX в., когда были выделены основные течения в управлении персоналом на основе вышеупомянутого научного подхода.

В рамках классического подхода к управлению персоналом, который предполагал центральное место человеческого ресурса в экономической и производственной системе, выделялись следующие направления:

- 1) Школа научного управления (Ф. Тейлор, Л. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд);
- 2) Школа бюрократической организации (М. Вебер);
- 3) Административная школа (А. Файоль, Л. Урвик).

Таким образом, американские исследователи внесли значительный вклад в развитие теории управления персоналом.

Школа научного управления возникла в 1885 г. и основными принципами данной школы являлись:

- 1) рациональная организация труда. Под трудом в данном случае подразумевалась не только сам трудовой процесс, но и рабочее время персонала, то есть школа научного управления явилась своего рода прототипом современной науки тайм-менеджмент;
- 2) разработка организационной структуры, которая позволяла бы сделать организацию труда более эффективной;

3) разграничение управленческих и исполнительских функций персонала.

В рамках школы научного управления внедрена такая система мероприятий в компании как: хронометражирование, переобучение персонала, сбор информации о сотрудниках, планирование труда, карточки отчетности.

Развитие управленческой мысли в XX в. обгоняло темпы роста производства и впоследствии появились критики школы научного управления. Основным недостатком школы научного управления считается слишком механистический подход к исследованию человека и трудового процесса. В процессе применения учения на практике оставлены без рассмотрения такие вопросы как конфликты в трудовом коллективе, психологическое состояние человека, вопросы обеспечения работников предметами труда исследовались только с точки зрения производительности труда, а условиям работы придавалось значение только в рамках обеспечения роста производительности труда [4].

Дальнейшее развитие теории управления человеческими ресурсами происходило в рамках школы бюрократической организации М. Вебера. Макс Вебер был социологом и внес серьезный вклад в науку управления человеческими ресурсами с позиции ученого, объектом исследования которого является не механистическая картина трудового процесса, а отношения между людьми возникающие в трудовом процессе. Именно М. Вебером впервые были исследованы социальные конфликты на рабочем месте. Вебер подчеркивал, что конфликты в трудовом коллективе снижают производственные показатели, однако на тот момент времени это было лишь теорией. Эмпирические исследования негативной роли конфликтов в трудовом коллективе были проведены только в 40-60-х годах XX в. Отдельные конфликты, как считал Вебер, стимулируют рабочих к достижению более серьезных результатов, но есть и такие конфликты, природа которых является крайне сложной и решение которых невозможно

достигнуть в краткосрочной или долгосрочной перспективе [5]. Конфликты такого рода, являются неразрешимыми и выступают постоянным источником проблем в трудовом коллективе, и негативно сказываются на результатах труда.

Школа административного управления, основоположником которой являлся А. Файоль в качестве объекта исследования выделяла не производственную систему (как школа научного управления) и не человека (как в школе бюрократической организации М. Вебера), а саму организацию. А. Файоль разработал принципы управления организацией. Однако данные принципы управления организацией всецело подходят для управления персоналом этой организации. Основными принципами А. Файоля стали следующие:

- 1) разделение труда;
- 2) власть;
- 3) следование правилам (дисциплина);
- 4) централизация руководящего начала;
- 5) единство руководящего начала;
- 6) преимущество общественного над частным;
- 7) сочетание централизации и децентрализации на местах;
- 8) общая цель организации;
- 9) порядок;
- 10) равенство;
- 11) стабильность штата сотрудников;
- 12) поощрение инициативы;
- 13) стимулирование труда;
- 14) корпоративный дух.

Теория рациональной организации, которую удалось выстроить А. Файолю базируется на вышеизложенных принципах. Однако, дальнейшие исследования процессов управления персоналом добавили в теорию административного управления такие принципы как:

1) перспективность, консультация, диспетчерирование, нормирование, нормализация условий труда персонала, увеличенная роль материального стимулирования (добавлены Г. Эмерсоном);

2) соответствие качеств людей организационной структуре, контроль, специализация (добавлены Л. Урвиком).

В целом, представители классической школы разработали принципы и рекомендации для создания системы управления персоналом на основе механистических принципов. Данные принципы считались основными при управлении персоналом. Механистическому началу классической школы есть рациональное объяснение. Она возникла в период, когда появилось конвейерное производство, которое на тот момент считалось самой эффективной системой организации производства, поэтому механистический взгляд на управление персоналом и четкое распределение ролей в трудовом коллективе с минимальным проявлением инициативности и инновационности на уровне среднего и низшего звеньев организационной структуры, считалось наиболее приемлемым для того типа организации производства.

Эволюцию взглядов на процесс управления персоналом в XX в. можно представить в виде таблицы (таблица 1) [6].

Таблица 1 – Эволюция взглядов на процесс управления персоналом в XX в.

Период	Концепция	Основные идеи	Особенность направления
1	2	3	4
До 1940-х гг.	Управление кадрами	Человек – элемент производственной системы.	Центральное место – найм, увольнение персонала, стимулирование труда
50-70-е гг.	Управление персоналом	Изучение человека с точки зрения его собственной удовлетворенности трудовым процессом	Социально-психологическое диагностирование, подготовка и обучение персонала

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
С 80-х гг.	Управление человеческими ресурсами	Человек является основным и центральным ресурсом компании, в основе управления компании лежит не производственная система, а культурные и психологические особенности человека	Стратегическое развитие человеческих ресурсов, регулирование кадрового состава

Таким образом, классическая школа полностью относилась к периоду господства концепции управления кадрами.

С 50-х гг. начинает развиваться управление персоналом, отличительной чертой данного направления является акцентуация внимания на человеке в процессе трудовой деятельности. Именно с концепцией управления персоналом связано появление такого термина как «вовлеченность персонала».

Сотрудниками Chartered Institute of Personnel Development было дано определение вовлеченности персонала как концентрации работника на определенной задаче, удовлетворенность рабочим процессом и лояльность целям компании. Однако, само понятие вовлеченности развивалось достаточно продолжительное время – с 50-х годов XX в. и сначала отождествлялось с лояльностью и удовлетворенностью и лишь потом включило в себя оба этих понятия [7].

Основное внимание к вовлеченности персонала как новой ступени в области управления персоналом было приковано в связи с эмпирическими исследованиями, проводимыми в 30-х гг., которые показали, что производительность труда обусловлена не только факторами классической школы, но и новыми – социально-психологическими факторами, причем роль социально-психологических факторов в управлении персоналом различна

для разных отраслей. Так, например, в отраслях, где рабочий процесс строится по типу «человек-человек» (преподавание, консалтинг, и т.д.), роль социально-психологического фактора в получении общественно значимого продукта намного выше, чем в отраслях, где рабочий процесс построен по типу «человек-машина» (практически все отрасли производства). Однако, даже в производственных отраслях роль социально-психологических факторов нельзя полностью приуменьшать, так как отношения, выстраиваемые внутри коллектива также оказывают влияние на деятельность работника.

Концепция вовлеченности персонала в трудовую деятельность базируется на трех основных элементах:

- 1) управление знаниями;
- 2) управление интересом;
- 3) управление результатом труда [8].

Управление знаниями является центральным местом концепции вовлеченности персонала, так как связано с ролью инноваций в трудовой деятельности.

Сфера управления интересом гораздо сложнее, так как связана с формированием интереса у работника к трудовому процессу. На интерес воздействуют как материальные, так и нематериальные факторы. Ранее полагалось, что задача руководителя сделать так, чтобы влияние материальных факторов на интерес работника было минимальным, а нематериальных – максимальным, в таком случае максимизируется чистая прибыль компании за счет экономии по оплате труда и мероприятиям, направленным на стимулирование труда. Однако, данный подход можно отнести к классической школе. В действительности же развитие работника как личности должно одинаково стимулироваться как материальными, так и нематериальными ресурсами. При постоянном понижении планки материального фактора наступает либо эмоциональное выгорание сотрудника и снижается производительность труда, либо достойный

сотрудник покидает место работы и необходимы материальные затраты для того, чтобы обучить нового сотрудника до уровня ушедшего. Кроме материальных ресурсов, на воспитание нового члена трудового коллектива и выработки у него вовлеченности в трудовой процесс, необходимы еще и временные затраты, так как процесс вовлеченности проходит три временные стадии:

- 1) появление благонадежности;
- 2) появление лояльности к компании;
- 3) возникновение приверженности идеям компании [9].

В зависимости от психологического типа сотрудника эти стадии могут проходить за один месяц, а могут потребоваться годы.

Основными принципами современной системы управления человеческими ресурсами являются:

- 1) человек выступает как основной фактор конкурентоспособности компании на рынке;
- 2) человек является центральным звеном компании;
- 3) инвестиции в развитие человеческих ресурсов более выгодны, чем инвестиции в машины и оборудование;
- 4) повышение качества жизни в рабочем процессе;
- 5) использование стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами;
- 6) ориентация на командообразование.

Таким образом, в современных условиях глобализации управление человеческими ресурсами выходит на новый уровень, когда основным объектом управления является не производственная система, а сам человек. Историческое развитие концепции управления человеческими ресурсами происходило в течение всего XX века от механистической теории управления кадрами до современного human resource management. Эффективное управление человеческими ресурсами является залогом роста эффективности деятельности любого современного предприятия.



## 1.2 Виды и формы мотивации персонала

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и не довольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что движет человеком, что побуждает его к активной деятельности? Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные методы, как и какими способами они могут быть реализованы [10].

Мотивация характеризует процесс сложного взаимодействия человека, его психики и среды, в том числе субъективную реальность, внутренние детерминанты человеческой активности, которые нельзя «потрогать». По подсчетам И.В. Ильина, в зарубежной психологии имеется около 50 теорий мотивации, многие из которых в значительной мере расходятся во мнениях и интерпретации психологических категорий. Значительное расхождение мнений и «несостыкованность» описывающих мотивационный процесс теорий делают необходимым их системное переосмысление, уточнение и развитие. Это относится в первую очередь к понятиям мотивации и мотива, а также основных элементов мотивационного процесса [11].

Понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира, и субъективный, связанный с особенностями его восприятия и реагирования на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в понятиях мотивирования, т.е. побуждения человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных

факторов, и мотивированности как психологического состояния, характеризующего готовность индивида к определенному поведению. В этом, втором аспекте о мотивации говорят как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, детерминирующих его поведение. В психологической литературе мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, ее возникновением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической — с мотивированием или стимулированием [12].

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека. Взаимосвязь основных понятий мотивации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1– Взаимосвязь понятий мотивации

При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их. Это мотивы, потребности и стимулы [13].

Источник развития потребностей – взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение элементарных жизненных потребностей ведет к порождению новых потребностей, и это отличает человека как субъекта исторического процесса, преобразующего природную и социальную среду, от животного,

приспосабливающегося к окружающей среде. Потребности личности образуют иерархию, на вершине которой – потребности в самореализации, самоутверждении, т.е. в творческой деятельности.

Виды человеческих потребностей:

- по сферам деятельности — потребности в труде, познании, общении, отдыхе;
- по объекту — потребности материальные и духовные, этические, эстетические и т.д.;
- по их функциональной роли — потребности доминирующие и второстепенные, центральные и периферические, устойчивые и ситуативные;
- по субъекту — потребности групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Стимул труда (от лат. stimulus) – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

В современном понятии различают четыре основные формы стимулов.

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания и кончая лишением имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально – вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки,

кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, строительство города (моста), съемка фильма, получение второго высшего образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их. Это мотивы, потребности и стимулы. Этому уделяется огромное значение в современных прогрессивных странах Европы и мира. Одной из самых популярных выступают японская система мотивации персонала и американская.

Классические модели, а также современные тенденции формирования систем мотивации труда с учетом специфики менталитета стран, в которых они создавались и внедрялись, в обобщенном виде приведены в таблице 2. Рассмотрим их по факторам, которые выступают определяющими и по отличительным особенностям.

Таблица 2 – Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда [14]

Страна	Основные факторы мотивации	Отличительные особенности мотивации труда
1	2	3
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию

Продолжение таблицы 2

1	2	3
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной повременной оплаты труда Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Бальная оценка труда работников по профмастерству Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление авто)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие в капитале Чистое трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация налогов и льгот Сильная социальная политика

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Эти методы изображены на рисунке 2.

Познавательная потребность личности проявляется в форме интереса, направленного на тот или иной предмет, на отношение к предмету как к чему-то для нее ценному, важному, привлекательному.



Рисунок 2 – Методы управления мотивацией персонала

Содержание и характер интересов связаны как со строением и динамикой мотивов, потребностей личности, так и с характером форм и средств освоения действительности. Интересы личности могут быть крайне разнообразны: интерес к технике, природе, культуре, музыке и т.д. Главное в данном понятии то, что, проявив интерес к какому либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Устойчивость интереса выражается в длительности его сохранения и

интенсивности. Удовлетворение интереса не ведет к его угасанию, вызывает новые интересы, отвечающие более высокому уровню познавательной деятельности.

### 1.3 Основы теории жизненных циклов и ее роль в управлении предприятием

Исследование жизненных циклов предприятия и его основных стадий заключается в том, что развитие бизнеса, ужесточение конкуренции и нестабильность внешней среды отражаются на стратегии развития компании и перед менеджерами стоит задача определить какой инструментарий использовать для реализации той или иной стратегии. Выбор инструментов для действия зависит от того на какой стадии жизненного цикла находится компания. Исследование жизненных циклов чрезвычайно важно еще и потому, что многие путают жизненные циклы товара с жизненными циклами компании, хотя это абсолютно разные теории. Кривая жизненного цикла товара относится только к определенному товару и говорит о его уровне актуальности для рынка. Кривая жизненного цикла компании отвечает за актуальность этой компании, которая может обладать множеством товарных единиц. Как и товары, компании развиваются с течением времени, увеличиваются или уменьшаются в объеме, стагнируют или растут.

Родоначальником теории жизненных циклов является Ларри Грейнер, который в 1972 г. построил модель организационного развития компании, включающую в себя пять факторов: возраст компании, этапы революции компании, этапы эволюции компании, размер компании и темпы роста отрасли, в которой работает компания.

Работа Л. Грейнера «Организационный рост через революцию и эволюцию» включала в себя не столько исследование жизненных циклов компании, сколько рекомендации по выработке управленческих решений на различных этапах жизненного цикла.

Модель жизненных циклов Л. Грейнера является наиболее простой моделью и включает в себя не фазы жизненного цикла, появившиеся гораздо позже, а стадии роста. Л. Грейнер исходил из той точки зрения, что любая компания ориентирована на рост, а не стремление к точке затухания деятельности. Именно поэтому он выделяет 5 основных стадий роста компании, показанных на рисунке 3.

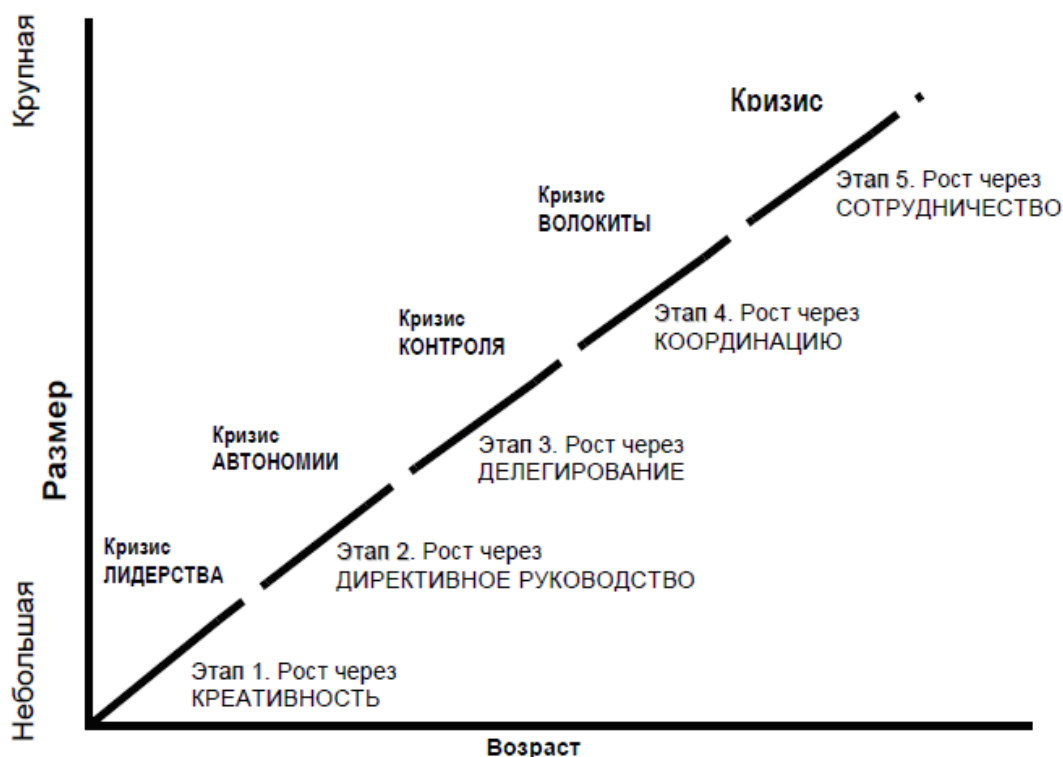


Рисунок 3 – Стадии роста компании по модели Л. Грейнера [15]

В основе стадии «Роста через креативность» лежат предпринимательские способности индивида, который начинает бизнес. Это индивид, как правило, обладает уникальной идеей (или правильнее сказать, – полагает, что его идея является уникальной). Основная цель на этой стадии – воплощение в жизнь идеи. Индивид опирается на собственную веру в идею, но ему еще необходимо убедить в этом других сотрудников компании. В период «Роста через креативность» растет штат сотрудников, идея развивается и впоследствии имеет шансы даже стать отдельной философией



бизнеса (как появилась, например, философия Тойота, основанная на идее бережливого производства). В определенный момент идеи становится недостаточно для роста компании, начинается переход к следующей стадии роста – «Росту через креативное руководство».

«Рост через креативное руководство» характеризуется построением системы управления компанией, привлечением к руководству менеджеров-профессионалов, выстраиванием системы формальных коммуникаций, поощрения и наказания, контроллинга. Основные процессы стадии «Роста через креативное руководство» – это формализация бизнес-процессов и адаптация к условиям внешней среды. На этой стадии компанию могут покинуть сотрудники, имевшие дружеские отношения с основателем компании, потому что они не могут адаптироваться под регламентированные и формализованные новые правила. Например, компания привыкла отгружать товар клиенту, который всё время допускает просрочку в платежах, и объем отгрузок в адрес этого клиента особо не меняет положения дел в компании, но этот клиент состоит в дружеских отношениях с основателем компании. Естественно, при появлении стандартизированной схемы управления, отгрузки в адрес такого клиента прекратятся, и ему будет предложено перейти на условия предоплаты.

Следующая стадия роста – это «Рост через делегирование». Так как руководители компании начинают не справляться с разросшимся штатом сотрудников, а концентрируются на стратегии общего управления и стратегией инвестирования дохода, полученного на предыдущих стадиях в другие виды бизнеса. На этой стадии вводится система мотивации персонала, делегируются полномочия штатным единицам, в составе дирекций возникают отделы. Эта стадия роста очень важная для любой компании, при неправильном прохождении этой стадии, рост компании может закончиться, как и сама компания. В российской практике масса компаний заканчивали бизнес на этой стадии (например, компания Беталинк, занимавшаяся мобильными телефонами и аксессуарами). «Укрупнение организационной

структуры всегда связано с увеличением постоянных затрат, а при высокой конкуренции в отрасли, когда все крупные компании играют на низкой марже и зарабатывают на объемах, средние компании, укрупняя штат, снижают свою рентабельность и это зачастую заканчивается нехваткой оборотных средств и банкротством» [16].

Если компания прошла стадию «Роста через делегирование», она вступает в стадию «Роста через координацию». На этой стадии усложнение организационной структуры достигает своего пика и начинается распределение инвестиционных бюджетов между дирекциями компании, появляется аппарат управления и негативная такая негативная сторона как бюрократизация бизнес-процессов.

Заключительной стадией по модели Л. Грейнера является «Рост через сотрудничество». На этой стадии новые управленцы приходят в компанию, чтобы ослабить бюрократизацию и внести новый смысл в идею бизнеса, происходит сокращение персонала, контроллинг становится мягче, большое значение уделяется неформальным коммуникациям.

Таким образом, основная идея системы стадий роста Л. Грейнера заключается в том, что кризис является движущей силой роста. Каждая из этих стадий изживает фактически изживает себя и приходит новая стадия на смену предыдущей. Модель Л. Грейнера стала основой для формирования современной модели жизненного цикла компании.

В 1988 г. появилась книга израильского и македонского исследователя в области теории управления Ицхака Адизеса «Циклы жизни компаний: как компании растут и умирают», в 1989 г. вышла еще одна его книга – «Управление жизненным циклом компании». Концепция И. Адизеса стала основополагающей в теории жизненных циклов. Все остальные концепции так или иначе использовали теорию И. Адизеса как основу, лишь укрупняя, либо наоборот делая более мелкими стадии жизненного цикла компании.

«Теория Адизеса основана на двух важных параметрах организации: гибкости и управляемости. Автор убежден, что соотношение этих двух

параметров меняется, в зависимости от «возраста» компании: в «молодости» организации гибки, но слабо контролируемы, а в «зрелом возрасте» наблюдается диаметрально противоположная ситуация» [17].

Наглядно стадии жизненного цикла И. Адизеса представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Стадии жизненного цикла компании по И. Адизесу

Количество стадий жизненного цикла у И. Адизеса на порядок больше нежели в теории роста Л. Грейнера.

Первой стадией жизненного цикла компании является «Рождение идеи». Эта стадия практически совпадает со стадией «Рост через креативность» в концепции Л. Грейнера. Однако И. Адизес приводит гораздо больше сложных ситуаций, из-за которых эта стадия может быть заключительной в развитии компании. Первая стадия основная и самая опасная. Во-первых, предприниматель на этой стадии предлагает уникальную идею. А что если идея не так уж уникальна? На этом развитие компании может закончиться. Во-вторых, даже если идея уникальна, необходимо финансирование проекта, так как бизнес еще не приносит прибыль, и даже может определенное время не генерировать потоки. Для

компаний, находящихся на стадии «Рождение идеи» самым сложным является получение одобрения на финансирование проекта, если, конечно, у самого основателя компании нет средств для реализации своего проекта.

Вторая стадия называется «Младенчество». В компании пока нет четкой организационной структуры, процессы финансового планирования развиты слабо, внутренние процедуры (контроллинг, мотивация сотрудников) не разработаны, долгосрочная стратегия компании отсутствует. Действия управленцев осуществляются методом проб и ошибок. Кризисы, происходящие на этой стадии могут быть и внутренними и внешними. Причем опасность обоих типов кризиса одинакова.

Следующая стадия – это «Стадия интенсивного роста», основной чертой которой является то, что бизнес уже начал работать и перед компанией разворачивается целый спектр направлений для дальнейшего роста. Компания расширяется, появляются процессы делегирования полномочий.

На стадии «Зрелости» появляется огромное число противоречий и конфликтов, эта стадия связана с перерождением компании. Смещаются цели компании (экстенсивное развитие переходит к интенсивному), меняется управленческая система (осуществляется делегирование полномочий), происходит трансформация генерируемого компанией денежного потока в рыночную долю. И главной задачей компании является уже забота о сохранении и развитии рыночной доли.

В стадии «Расцвета» для компании открываются много благоприятных возможностей. Внутри организации происходит полное структурирование организационной системы, появляется возможность планирования в долгосрочной перспективе. Ориентир компании – удовлетворение потребностей клиентов и расширение географии деятельности и спектра предоставляемых услуг.

В стадии «Стабилизация» компания обладает повышенным уровнем безопасности. Конфликтов внутри компании практически не происходит,

компания осваивает имеющиеся рынки, время от времени ищет пути расширения сбыта.

После стадии «Стабилизация» начинается стадия «Старение». На этом этапе компания существует практически отдельно от своих клиентов. Мнение клиентов мало кого интересует, сотрудники занимаются только собственными проблемами и озабочены тем, чтобы вовремя платили заработную плату, вовремя можно уйти с работы и не брать на себя ответственность за новые решения.

Следующими стадиями развития компании, которые объединяются обычно в одну являются «Склоки» и «Бюрократизация». Как метко выразился И. Адизес для этих стадий характерна «управленческая паранойя», когда оставшиеся сотрудники компании практически не работают, а ищут виновных в провалах.

Заключительным этапом жизни компании является стадия – «Смерть», она является логичным концом для компании, утратившей большинство сотрудников, которые верили в идею, банки останавливают финансирование такой компании, потому что видят падающие показатели выручки, проходящей по счетам. Таким образом, компания заканчивает свое существование.

Таким образом, современные процессы глобализации уже бесповоротно утвердили в качестве основного подхода к управлению персоналом – гуманистическую концепцию, в центре которой находится человек, а не производственная система. Основные критики глобализации говорят о том, что транснациональные корпорации унифицируют нормы и воспринимают человека как элемент производственной системы. На самом деле, это не совсем так. Действительно, процессы глобализации ведут к тому, что многие компании уходят от высоких налогов и высокой стоимости персонала развитых стран в сторону развивающихся стран. Что касается роли жизненного цикла организации, то он представляется совокупностью стадий, которые проходит компания за время своего существования.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СЕТЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

### 2.1 Характеристика отрасли

Объектами исследования в рамках данной работы являются торговые сети Перекресток, Лента и Гроздь.

1. Перекресток. Год основания – 1995 г. Центральный офис – г. Москва. Одна из крупнейших федеральных сетей России. Входит в мультиформатную розничную компанию X5 Retail Group. По данным на 1 января 2018 г. в состав компании входят 557 магазинов, средняя площадь одного магазина 1017 кв.м. Средняя торговая площадь одного магазина – 821 кв.м. Ассортимент одного магазина состоит из 15000 SKU. Численность сотрудников (по данным на 1 января 2018 г.) 30182 человека, из них 25956 человек (85,9%) относятся к сотрудникам магазинов, а остальная часть к административно-управляющему персоналу;

2. Лента. Год основания – 1993 г. Центральный офис – Санкт-Петербург. Российская сеть гипермаркетов. По данным на 1 января 2018 г. в торговую сеть входит 198 гипермаркетов и 60 супермаркетов, работающих в 50 российских регионах. Средняя площадь одного гипермаркета – 6500 кв.м., одного супермаркета – 1200 кв.м. Ассортимент компании насчитывает 15000 SKU. Численность сотрудников (по данным на 1 января 2018 г.) составляет 28250 человек, из которых 25500 человек (90,3%) работают непосредственно в магазинах;

3. Гроздь. Год основания компании – 1995 г., но компания работала на оптовом рынке, и только в 2002 г. стала работать на рынке розницы, поэтому годом основания предприятия сетевой торговли считается 2002 г. (год создания ООО «Центр реструктуризации» – управляющая головная компания торговой сети «Гроздь»). Центральный офис – г. Саратов. Сеть «Гроздь»

объединяет 250 магазинов, большая часть которых расположена в Саратовской области. Средняя площадь одного магазина – 400 кв.м. Торговая площадь – 320 кв.м. Формат магазинов – «магазины у дома». Общее количество сотрудников, работающих в сети «Гроздь» (по данным на 1 января 2018 г.) составляет 5200 человек. 4890 человек непосредственно заняты в торговом блоке (94,04 %).

Рынок сетевой торговли активно развивался в 2016-2017 гг. после существенного падения в 2014-2015 гг., которое произошло в следствии вступления в силу антироссийских санкций, девальвации курса национальной валюты, падения цен на нефть и сырьевые активы. Все негативные макроэкономические и внешнеполитические тенденции в совокупности привели к падению доходов российского населения и, как следствие, к падению спроса в сегменте продовольственного ритейла.

Тенденции развития торговых сетей в России показывают, что на фоне социально-экономического кризиса 2014-2015 гг. происходит всё большая консолидация торговых сетей вокруг лидеров рынка, к которым относятся федеральные торговые сети. Однако, данный тренд не характерен для Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Новосибирска, Республики Крым и г. Севастополь. В этих российских регионах на фоне кризиса, напротив, увеличилось количество небольших региональных сетей и специализированной розницы [18]. Причин такому явлению несколько.

1. В период падения курса российской валюты в крупных городах, часть владельцев небольших торговых сетей хранила денежные средства в иностранной валюте и только выиграло от падения курса рубля.

2. В период социально-экономических потрясений снизилась стоимость аренды в торговых центрах и отдельных помещениях, что привлекло владельцев небольших торговых сетей.

3. В таких регионах как Республика Крым и Севастополь из-за угрозы попасть в санкционные списки США и ЕС федеральные сети не

открывают своих магазинов. Федеральные торговые сети (Магнит, Перекресток, Лента и т.д.) практически все залистованы на иностранных фондовых биржах и привлекают для своего развития иностранный капитал, поэтому для них риски работы в Республике Крым и Севастополе крайне значительны и чреваты отказом иностранных банков работать с этими торговыми предприятиями. Таким образом, Республика Крым и Севастополь в плане торговой сетевой розницы развиваются за счет собственных средств и собственного (регионального) торгового сегмента.

4. Что касается других регионов, в том числе и Саратовской области, то развитие торговых сетей в них происходит в основном за счет консолидации вокруг крупнейших федеральных торговых сетей или крупнейших региональных торговых сетей, одной из которых является торговая сеть «Гроздь». Региональные торговые сети Саратовской и других области, не выдержав конкуренции по ценам с федеральными и крупнейшими региональными торговыми сетями, либо уходят с рынка и закрывают магазины, либо продаются федеральными или крупнейшим региональным торговым сетям. Одним из таких примеров является ситуации вокруг небольшой саратовской торговой сети «Палитра вкусов». Небольшая торговая сеть г. Саратов не выдержала конкуренции с крупными торговыми сетями, перестала оплачивать счета кредиторам и инвестировать денежные средства в персонал, в результате чего сотрудниками Роспотребнадзора уже несколько раз были обнаружены нарушения при продаже товаров, а также факты нарушений санитарно-эпидемиологических норм [19].

5. В торговую сеть «Палитра вкусов» входило всего 10 магазинов, 6 из которых расположены в г. Саратов, а 4 – в г. Энгельс Саратовской области. Несмотря на удачное местоположение магазинов, сеть «Палитра вкусов» утратила импульс развития сразу после 2015 г. Рядом со всеми магазинами «Палитры вкусов» были открыты магазины крупнейших



торговых ритейлеров России и Саратовской области, ввиду чего конкурировать по цене сеть «Палитра вкусов» не могла.

б. На рисунке 5 представлены данные по изменению доли сетевой и несетевой розницы в 2015-2016 гг.



Рисунок 5 – Структура розничного продуктового рынка России в 2015-2016 гг., % [20]

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом по России происходит консолидация отрасли сетевой розничной торговли вокруг федеральных и региональных торговых сетей, причем региональные торговые сети впоследствии могут войти в состав федеральных торговых сетей (через сделки M&A).

## 2.2 Определение этапов жизненного цикла предприятий розничной торговли

Определение этапов жизненного цикла исследуемых сетевых предприятий розничной торговли, в основном базируется на методике И. Адизеса [21], а также на исследованиях российских специалистов, которые

помогли адаптировать модель жизненного цикла Адизеса к российской действительности (А.В. Козлова [22], В.С. Шibaева и А.В. Пилюгина [23], Р.И. Секиров [24]).

Используя методологию Р.И. Секирова, определим направленность процесса развития каждой из компаний.

Таблица 3 – Направленность процесса развития компании

Рост/старение	«Перекресток»	«Лента»	«Гроздь»
1	2	3	4
<p>Рост: «Высокие планы по продажам, но имеет место невыполнение планов продаж»</p> <p>Старение: «Фактические продажи превышают ожидаемые»</p>	<p>На основе данных финансовой отчетности [25] можно сделать вывод, что сеть «Перекресток» постоянно ежегодно перевыполняет план на 15-20% по выручке и по чистой прибыли.</p> <p>Вывод: фаза «Старение»</p>	<p>Сеть «Лента» демонстрирует рост показателей выручки [26], опережающий плановые величины, однако показатель LFL крайне низкий, а именно этот показатель характеризует качественное развитие торговой сети, поэтому в чистом виде фазы «Старения» быть не может.</p> <p>Вывод: фаза «Рост»</p>	<p>Сеть «Гроздь» в 2015-2017 гг. завершала год с прибылью и выручкой ниже, чем запланированные показатели. Кроме того, торговая сеть была вынуждена закрыть несколько магазинов в Балаково из-за усиливающейся конкуренции, но выполнила планы по открытию в Саратовской области [28].</p> <p>Вывод: фаза «Рост»</p>
<p>Рост: «Недостаток денежных средств на развитие»</p> <p>Старение: «Излишек денежных средств для программ развития»</p>	<p>Перекресток активно экспериментирует с новыми форматами магазинов. В 2017 г. Перекресток объявил о продаже сети «Перекресток-экспресс», которую он открыл для тестирования формата «около дома» [29]</p> <p>Вывод: компания не испытывает финансовых проблем, фаза «Старение»</p>	<p>Лента не испытывает финансовых проблем. Ранее торговая сеть испытывала финансовые проблемы, но это было связано с проблемами между собственниками.</p> <p>В 2015-2016 гг. Лента была признана одним из самых быстрорастущих ритейлеров рынка [30]</p> <p>Вывод: фаза «Старение»</p>	<p>В сети «Гроздь» недостаточно средств на развитие, так как в основном все средства уходят на текущую деятельность [31]</p> <p>Вывод: стадия «Роста»</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
<p>Рост: «минимум бюрократизации, разрешено все, что не запрещено» Старение: «максимум бюрократизации, запрещено все, что не разрешено»</p>	<p>Высокий уровень бюрократизации процессов. Магазины «Перекресток» являются одним из элементов крупной компании Х5. Вывод: фаза «Старение»</p>	<p>Средний уровень бюрократизации процессов управления. Региональный директор обладает полномочиями по вводу в ассортимент товаров. Вывод: фаза «Роста»</p>	<p>Низкий уровень бюрократизации управления. Вывод: фаза «Роста»</p>
<p>Рост: основное влияние на развитие организации имеют маркетинг и продажи Старение: влияние на развитие организации имеют финансы и бухгалтерия</p>	<p>Влияние оказывают финансы, так как компания существует на бирже. Маркетинг стандартизован. Вывод: стадия «Старение»</p>	<p>Компания также находится на фондовой бирже, маркетинг стандартизован, управление финансами больше интересует компанию, чем маркетинг Вывод: стадия «Старение»</p>	<p>Компания вынуждена конкурировать на рынке в условиях нехватки финансов, поэтому постоянно разрабатывает новые маркетинговые акции для привлечения покупателя. Вывод: стадия «Роста»</p>
<p>Рост: Поведение руководства способно изменить поведение компании Старение: Поведение руководства не способно менять поведение компании</p>	<p>Поведение руководства уже не оказывает большого влияния на компанию, так как компания действует в виде бюрократической системы. Поэтому без изменения системы, которые повлияют на стоимость акций компании на бирже достичь изменений невозможно. Вывод: стадия «Старение»</p>	<p>До 2010 г. поведение руководства оказывало влияние на стратегию компании, однако 2007-2010 г. – было временем судов и корпоративных кризисов для Ленты. После 2010 г. компания стада бюрократической системой и поведение руководства значительного влияния на компанию не оказывает. Вывод: стадия «Старение»</p>	<p>Смена руководства влияет на компанию. Новый руководитель отдела маркетинга запустил программы, увеличившие продажи в среднем на 15%. Изменена система мотивации сотрудников, что также ведет к увеличению продаж.  Вывод: фаза «Роста»</p>
<p>Рост: компания ориентирована на выручку Старение: компания ориентирована на прибыль</p>	<p>Компания ориентирована на прибыль. Компания находится на фондовой бирже, а акционеры всегда уделяют большое</p>	<p>Компания ориентирована на прибыль и частично на выручку. Однако, то, что компания находится на фондовой бирже,</p>	<p>Компания показала самую минимальную чистую прибыль в 2016 г. за все время существования. Тем не менее, продолжает</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
	<p>внимание прибыли компании (поквартально, исходя из отчетов). Поэтому компания всегда хочет показывать большую прибыль, чтобы увеличивать свою капитализацию. Вывод: стадия «Старение»</p>	<p>вынуждает ее обращать внимание на управление прибылью, поэтому прибыль является важным показателем деятельности компании. Вывод: стадия «Старения»</p>	<p>развиваться. Прибыль не так важна для компании, как развитие. Вывод: стадия «Роста»</p>

Таким образом, получаются следующие результаты по итогам анализа направления развития торговых сетей по кривой Адизеса в соответствии с методологией Р.И. Секирова:

1) торговая сеть «Перекресток» полностью соответствует направлению «Старение». Причем это соответствие происходит в чистом виде, потому что присутствуют 6 ответов из 6, подтверждающих фазу старения, по методологии Р.И. Секирова;

2) торговая сеть «Лента» находится в фазе «Старения». 4 ответа из 6 соответствуют стадии «Старение»;

3) торговая сеть «Гроздь» находится в фазе «Роста», так как 6 ответов из 6 соответствуют стадии Роста.

Методология Р.И. Секирова позволяет определить в каком из направлений по кривой Адизеса, находится компания, но не позволяет определить какой именно стадии жизненного цикла соответствует компания, то есть занимает компания сегмент до «Стабильности» (точки перегиба) или компания занимает сегмент после «Стабильности». Но методология Р.И. Секирова не дает ответ на, какой именно точке до или после «Стабильности» как точки перегиба жизненного цикла Адизеса находится компания. Для этих целей нужно использовать методы определения, предложенные А.В. Козловой, В.С. Шибяевой и А.В. Пилюгиной, а именно сравнить

характеристики отдельной стадии жизненного цикла компании и характеристики компании. Для этой цели составим таблицу 4.

Таблица 4 – Определение стадии жизненного цикла Адизеса по торговым сетям

Стадия жизненного цикла	Основные характеристики компании
Расцвет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие конкурентоспособности компании;</li> <li>- компания перешла из стадии «Зрелость» и пытается захватить свое место на рынке, чередуя расширение и сужение по географическими направлением;</li> <li>- поиск незанятых ниш товара;</li> <li>- сложности с финансами, однако, так как компания зарекомендовала себя и имеет репутацию на рынке, а также активы, заработанные на предыдущих стадиях жизненного цикла, то кредитные линии возобновляются и развитие происходит</li> <li>- система мотивации персонала постоянно реформируется, что вызывает как положительные реакции (увеличение объема выручки), так и отрицательные (высокая текучесть кадров)</li> </ul> <p>Вывод: к данному описанию больше всего подходит торговая сеть «Гроздь»</p>
Старение (в других переводах Адизеса стадия называется аристократизм)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большое количество денежных средств идет не на обеспечение экономического роста, а не контроль, специальные мотивационные программы для топ-менеджмента, различные мероприятия, направленные на удержание имиджа;</li> <li>- для организационного поведения в компании характерен исключительный конформизм, критика руководства недопустима;</li> <li>- премии сотрудников зависит не от выручки, а от уровня прибыли, причем премии топ-менеджмента и части менеджмента среднего звена вообще не зависят от конкретных успехов.</li> </ul> <p>Вывод: к данному описанию больше подходит торговая сеть «Лента»</p>
Старение (в других переводах Адизеса стадия называется ранняя бюрократия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компания постоянно декларирует, что контролирует рынок;</li> <li>- клиентоориентированность выстроена только на уровне общения (оно всегда культурное), но обратная связь между клиентами и компанией становится все ниже и ниже;</li> <li>- мотивационные программы стандартизированы и не менялись много лет;</li> <li>- карьерные лифты перестают работать</li> </ul> <p>Вывод: к данному описанию больше подходит торговая сеть «Перекресток»</p>

Результаты, полученные в таблице 4 представим на рисунке 6.



Рисунок 6 – Распределение торговых сетей по этапам жизненного цикла

Таким образом, сеть «Гроздь» находится на стадии расцвета, сеть «Лента» находится в стадии «Старения», а сеть «Перекресток» находится в стадии «Склоки». Из всех торговых сетей наиболее сложной для поставщиков товаров сейчас является сеть «Перекресток».

Во-первых, сеть предпочитает иметь дело только с крупнейшими поставщиками товаров, которые могут заплатить за рекламу товара и обеспечивать большие объемы.

Во-вторых, сеть практически не работает с местными производителями, то есть продукция распределяется с централизованных складов, на которые могут поступать товары со всей России.

В-третьих, для местного поставщика получить доступ в торговую сеть «Перекресток» или «Лента» практически нереально. Процессы управления контактами и контрактами с поставщиками в высшей степени забюрократизированы. На процесс оформления контракта может уходить до 1 года, и при этом не факт, что в любой промежуток времени в течение 1 года торговая сеть не объявит об отсутствии интереса к товару. Торговые сети «Лента» и «Перекресток» ведут себя как лидеры рынка и стараются самостоятельно находить производителей (в том числе и за пределами России), ориентируясь на максимальную прибыль. В то же время торговая

сеть «Гроздь», как и любая региональная торговая сеть более внимательно относится к поставщикам продукции и более лояльна к новым маркам и брендам. Фактически, решение относительно ввода нового продукта в торговую сеть «Гроздь» принимают 2-4 человека (директор по маркетингу, менеджер по закупкам, коммерческий директор, генеральный директор – это максимальный состав участников процесса ввода нового продукта в ассортимент). Немного большее количество участников ввода новой продукции в ассортимент присутствует в торговой сети «Лента». В торговой сети «Перекресток» количество участников процедуры оформления контракта может достигать 10-15 человек (юридический отдел, маркетинговый отдел региона, маркетинговый отдел центрального офиса, коммерческая дирекция региона, коммерческая дирекция центрального офиса и т.д.). До генерального директора сети «Перекресток» процедура ввода нового товара обычно не доходит, так как он осуществляет стратегию и занимается крупными финансовыми вопросами, но тем не менее такое количество участников в сделке усложняет жизнь многим саратовским производителям и ведет к тому, что, как правило, региональные производители стараются не работать с федеральными сетями вообще, потому что, нужно заниматься не производством, а набирать специальный отдел по работе с бюрократической машиной торговой сети «Перекресток».

### 2.3 Стратегический анализ сетевых предприятий розничной торговли

Проведем PEST-анализ деятельности сетевой торговли как отдельного вида отрасли. Классический вариант проведения PEST-анализа предполагает наличие экспертов отрасли. Такими экспертами будут являться представители менеджмента торговой сферы.

В число экспертов отрасли входят: 1) Ровнова Г.А. – руководитель отдела управления персоналом торговой сети «Гроздь» (г. Саратов) (Эксперт № 1 – в таблице будет отмечена как Э1); 2) Ковалейвский А.Д. –

руководитель отдела маркетинга регионального представительства торговой сети «Перекресток» (г. Саратов) (Э2); 3) Смирнова А.А. – заместитель регионального директора по закупкам торговой сети «Ашан» (г. Саратов) (Э3); 4) Каренова А.К. – заместитель директора по маркетингу торговой сети «Магнолия» (г. Москва) (Э4); 5) Исмаилов Э.Э. – заместитель директора по закупкам торговой сети «Интерторг» (г. Санкт-Петербург) (Э5).

В таблице 5 представлены матрица PEST-анализа для отрасли сетевой торговли.

Таблица 5 – PEST-анализ сетевой торговли

	<b>Политические факторы макросреды</b>		<b>Социальные факторы макросреды</b>
1	Война санкций России и стран Запада привела к подорожанию отдельных продуктов питания	1	Большое количество иностранных граждан, работающих в торговых сетях
2	Низкий уровень поддержки отечественных производителей продуктов питания со стороны государства	2	Рост безработицы в регионах
3	Пробелы в законодательстве о торговле создают препятствия для развития торговых сетей	3	Уменьшение заработных плат и общей платежеспособности населения
4	В ближайшие 3-5 лет не предполагается изменения государственного курса	4	Уменьшение количества посетителей региональных торговых сетей за счет роста федеральных торговых сетей
	<b>Экономические факторы макросреды</b>		<b>Технологические факторы макросреды</b>
1	Девальвация национальной валюты	1	Развитие систем оплаты
2	Большое количество производственных и торговых предприятий в регионах закрывается ввиду финансово-экономических проблем	2	Увеличение количества интернет-магазинов, в которых граждане покупают непродовольственные товары (сегмент, который приносил 20% выручки в продуктовых сетях при максимальной наценке)
3	Ужесточение правил по кредитованию в России	3	Проблемы с технологическим оснащением рекламы (подключение световых коробов)
4	Социально-экономический кризис 2014-2015 гг. до сих пор действует на рынок недвижимости и положительно воздействует на расширение федеральных торговых сетей, обладающих большими финансовыми возможностями	4	Проблемы в получении дополнительной энергопомощности и в ее законодательном оформлении для вновь открываемых магазинов.



PEST-анализ, основанный на мнении экспертов отрасли проводится в два этапа.

1. Оценивается степень влияния факторов внешней среды (таблица 6). Эксперты выставляют баллы от 1 до 5 (1 – низкое влияние, 5 – высокое влияние фактора), затем определяется средний балл по каждому фактору, суммированием ряда и делением на 5, затем определяется весовой коэффициент каждого фактора (путем отношения среднего значения к общей сумме баллов);

2. Оценивается вероятность влияния факторов внешней среды (Таблица 7). Эксперты выставляют баллы от 1 до 5 (1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность). Затем определяется средний балл вероятности возникновения фактора. Следующий шаг – это добавление весового коэффициента каждого фактора из таблицы 6 в таблицу 7.

Итоговое значение по каждому фактору представляет собой произведение среднего балла вероятности по таблице 6 на итоговый весовой коэффициент по каждому фактору из таблицы 7. Таким образом, на основе PEST-анализа можно сделать вывод о внешних факторах, которые влияют на сетевую торговлю в наибольшей степени.

Таблица 6 – Оценка степени влияние факторов внешней среды на развитие сетевой торговли

Факторы	Эксперты (степень влияния)					Сред. оценка	Весовой коэф.
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Политический							
Война санкций России и стран Запада привела к подорожанию отдельных продуктов питания	2	3	3	1	2	2,2	4,15%
Низкий уровень поддержки отечественных производителей продуктов питания со стороны государства	5	4	4	5	3	4,2	7,92%

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
Пробелы в законодательстве о торговле создают препятствия для развития торговых сетей	3	4	4	3	4	3,6	6,79%
В ближайшие 3-5 лет не предполагается изменения государственного курса	4	4	3	1	1	2,6	4,91%
<b>2. Экономический</b>							
Девальвация национальной валюты	4	5	5	5	5	4,8	9,06%
Большое количество производственных и торговых предприятий в регионах закрывается ввиду финансово-экономических проблем	5	5	4	5	5	4,8	9,06%
Ужесточение правил по кредитованию в России	3	3	2	2	1	2,2	4,15%
Социально-экономический кризис 2014-2015 гг. до сих пор действует на рынок недвижимости и положительно воздействует на расширение федеральных торговых сетей, обладающих большими финансовыми возможностями	3	3	4	4	5	3,8	7,17%
<b>3. Социальный</b>							
Большое количество иностранных граждан, работающих в торговых сетях	1	1	1	2	2	1,4	2,64%
Рост безработицы в регионах	1	2	3	1	1	1,6	3,02%
Уменьшение заработных плат и общей платежеспособности населения	5	5	4	5	5	4,8	9,06%
Уменьшение количества посетителей региональных торговых сетей за счет роста федеральных торговых сетей	5	5	5	5	5	5	9,43%
<b>4. Технологический</b>							
Развитие систем оплаты	1	1	2	2	3	1,8	3,40%
Увеличение количества интернет-магазинов, в которых граждане покупают непродовольственные товары (сегмент, который приносил 20% выручки в продуктовых сетях при максимальной наценке)	1	2	3	3	4	2,6	4,91%
Проблемы с технологическим оснащением рекламы (подключение световых коробов)	2	3	3	4	4	3,2	6,04%
Проблемы в получении дополнительной энергомощности и в ее законодательном оформлении для вновь открываемых магазинов.	3	4	5	5	5	4,4	8,30%
<b>Итого</b>						<b>53,0</b>	<b>100,00%</b>

На основе данных полученных в таблице 6 можно сделать вывод, что на развитие сетевой торговли оказывает влияние девальвация национальной валюты, уменьшение доходов населения, уменьшение заработной платы в торговых сетях и уменьшение количества посетителей региональных торговых сетей за счет роста сегмента федеральных торговых сетей. Среди факторов технологического порядка особое влияние оказывают проблемы в получении дополнительной энергоёмкости и проблемы с подключением рекламных сооружений.

Следующий шаг – это оценка вероятности возникновения факторов (таблица 7). Отдельные факторы могут незначительно влиять на отрасль, но за счет высокой вероятности возникновения становятся основными факторами.

Таблица 7 – Оценка вероятности возникновения факторов внешней среды для торговых сетей

Факторы	Весовой коэф.	Направление	Эксперты (степень влияния)					Сред. оценка	Итого
			Э1	Э2	Э3	Э4	Э5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Политический									
Война санкций России и стран Запада привела к подорожанию отдельных продуктов питания	4,15%	-	1	1	2	2	1	1,4	0,058
Низкий уровень поддержки отечественных производителей продуктов питания со стороны государства	7,92%	-	2	3	5	5	2	3,4	0,269
Пробелы в законодательстве о торговле создают препятствия для развития торговых сетей	6,79%	-	5	5	3	3	2	3,6	0,244

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В ближайшие 3-5 лет не предполагается изменения государственного курса	4,91%	-	4	4	3	3	3	3,4	0,167
<b>2. Экономический</b>									
Девальвация национальной валюты	9,06%	+/-	1	1	2	2	3	1,8	0,163
Большое количество производственных и торговых предприятий в регионах закрывается ввиду финансово-экономических проблем	9,06%	-	1	2	2	3	2	2	0,181
Ужесточение правил по кредитованию в России	4,15%	-	3	3	3	3	2	2,8	0,116
Социально-экономический кризис 2014-2015 гг. до сих пор действует на рынок недвижимости и положительно воздействует на расширение федеральных торговых сетей, обладающих большими финансовыми возможностями	7,17%	+	3	3	3	2	2	2,6	0,186
<b>3. Социальный</b>									
Большое количество иностранных граждан, работающих в торговых сетях	2,64%	-	2	2	1	1	1	1,4	0,037
Рост безработицы в регионах	3,02%	-	4	4	4	2	3	3,4	0,103
Уменьшение заработных плат и общей платежеспособности населения	9,06%	-	1	1	1	2	1	1,2	0,109

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уменьшение количества посетителей региональных торговых сетей за счет роста федеральных торговых сетей	9,43%	-	2	2	1	1	2	1,6	0,151
4. Технологический									
Развитие систем оплаты	3,40%	-	3	3	2	2	4	2,8	0,095
Увеличение количества интернет-магазинов, в которых граждане покупают непродовольственные товары (сегмент, который приносил 20% выручки в продуктовых сетях при максимальной наценке)	4,91%	-	4	4	4	5	3	4	0,196
Проблемы с технологическим оснащением рекламы (подключение световых коробов)	6,04%	-	3	4	4	5	4	4	0,242
Проблемы в получении дополнительной энергоэффективности и в ее законодательном оформлении для вновь открываемых магазинов.	8,30%	+/-	4	4	5	5	5	4,6	0,382

Проранжировав итоговые показатели из таблицы 7 можно сделать следующие выводы.

1. Практически все технологические факторы, находятся в списке главных, оказывающих влияние на отрасль. Это связано с тем, что технологические факторы имеют прикладной характер, то есть эти проблемы с которыми действительно каждая торговая сеть. И эти факторы существенно замедляют развитие торговой сети. Даже если торговая сеть «Гроздь» находит помещение в Саратовской области, подходящее под все стандарты и

имеющее хороший траффик, то возникают сложности с выделением дополнительной энергомощности и сеть вынуждена оставлять помещения;

2. Низкий уровень поддержки отечественного бизнеса на государственном и региональном уровне сказывается на формировании конкурентной среды в отрасли, а также на профессионализме сотрудников и на отношении предприятий сетевой торговли к поставщикам и своим же сотрудникам. У сотрудников предприятий сетевой торговли нет установок искать новых клиентов и заключать новые договоры, есть только мотивация на величину чистой прибыли федеральной торговой сети, но так как план по чистой прибыли выполнить сложнее, чем план по выручке, то дополнительное вознаграждение выплачивается не в полном объеме и растет текучесть кадров;

3. Что касается экономических и социальных факторов, то они не находятся на первых местах, но это обусловлено прохождением острой фазы кризиса в 2014-2015 гг.

В целом можно отметить, что PEST-анализ показал отсутствие глобальных проблем для развития сетевой торговли в России. Большая часть проблем находится в технологической зоне, следовательно, решается уже на месте открытия торговой точки.

Второй этап анализа среды – это анализ мезосреды по модели 5 сил Портера.

Анализ мезосреды необходим для того, чтобы понять какие конкурентные силы оказывают влияние на сетевую торговлю.

Анализ по модели 5 сил Портера позволяет выявить угрозы со стороны продуктов-заменителей, угрозы появления новых игроков на рынке, провести анализ рыночной власти поставщиков и анализ рыночной власти потребителей.

В таблице 8 определим мощность воздействия каждой конкурентной силы на основе анализа характеристик бизнес-направления.

Таблица 8 – Оценка рыночной власти

Характеристика направления бизнеса	Качественная оценка	Балльная оценка
1	2	3
<b>Товары-заменители</b>		
Склонность потребителей к приобретению товаров-заменителей	Высокая (5 – высокая, 1 – низкая, то высокая склонность к потреблению товаров-заменителей характеризует высокую конкуренцию)	5
Уровень восприятия дифференциации товара	Высокая	5
Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя	Низкая (1 – высокая, 5 – низкая, то есть низкая стоимость переключения на продукт-заменитель характеризует высокую конкуренцию)	5
Средний балл		5
<b>Поставщики</b>		
Концентрация поставщиков	Средняя	3
Потери при смене поставщиков	Умеренные	2
Товары-заменители поставляемой продукции	Присутствуют в большом количестве	1
Степень дифференциации поставляемой продукции	Умеренная	3
Значимость отрасли для поставщиков	Умеренная	3
Сила влияния продукции поставщика на качество и цену продукции покупателя	Высокая	5
Вероятность прямой интеграции со стороны поставщиков	Отсутствует	1
Угроза сговора между поставщиками	Отсутствует	1
Средний балл		2,4
<b>Потребители</b>		
Ценовая чувствительность потребителей	Выше средней	4
Количество потребителей	Большое	5
Доступность информации для потребителей	Полная	5
Уникальность продуктов для потребителей	Ниже среднего	2
Доступность существующих продуктов (услуг) – заменителей	Большое количество	5

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Степень зависимости покупателей от продукции компании	Ниже среднего	5
Средний балл		4,3
<b>Новые конкуренты</b>		
Наличие барьеров входа	Присутствуют в виде законодательства	1
Стартовые затраты для новых игроков	Высокие	5
Преимущества в себестоимости	Средние	2
Ожидаемые ответные действия старых игроков	Вероятность на среднем уровне	3
Необходимость затрат на дифференциацию продукции	Средняя	3
Средний балл		2,8

Соответственно по вышеуказанным входящим данным можно построить графическую модель 5 сил Портера для развития сетевой торговли (рисунок 7).

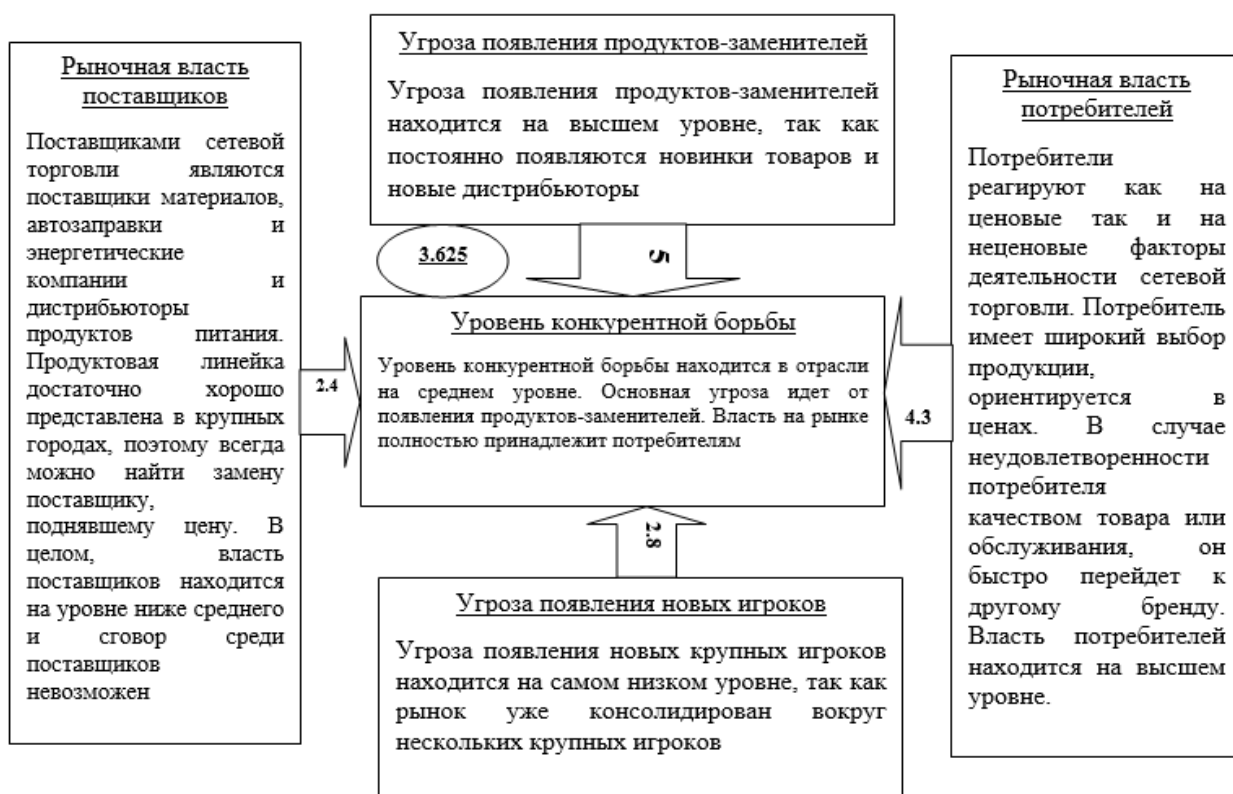


Рисунок 7 – Модель 5 сил Портера для сетевой торговли в г. Саратов



Из модели 5 сил Портера следует вывод, что уровень конкуренции в данном направлении бизнеса можно оценить около 3,625 баллов, то есть чуть выше среднего. Особо следует обратить внимание на то, что большое влияние на бизнес оказывает рыночная власть потребителей и существует колоссальная угроза появления продуктов-заменителей. Вообще, эти два фактора определяют существование всего бизнеса, потому что оценки по ним находятся на высоком уровне. Соответственно, региональная сеть «Гроздь» должны реагировать на следующие моменты:

- 1) присутствуют ли товары-конкуренты в другой сетевой рознице, с которой по ассортименту пересекается сеть «Гроздь»;
- 2) насколько функциональными являются маркетинговые акции и система мотивации торговой сети «Гроздь»;
- 3) насколько приемлемы цены для потребителей.

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы во внешней среде, сформулировать факторы успеха для принятия управленческих решений. Сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам торговой сети. Их анализ позволяет оценить внутреннее состояние и возможности по отношению к рынку. Анализ возможностей и угроз дает возможность предвидеть воздействие изменяющихся благоприятных и неблагоприятных условий внешней среды по отношению к торговой организации, чтобы попытаться приспособить к ним его потенциальные возможности.

Таблица 9 – SWOT – анализ

<b>Возможности внешней среды</b>	<b>Угрозы внешней среды</b>
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Политическая стабильность в России, действующая власть лояльна к развитию торговых сетей;</li> <li>- Высокий уровень квалификации кадров в управлении розничной торговлей;</li> <li>- Уровень стандартизации процессов отвечает международным правилам;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжение политики санкций замедляет развитие экономики России;</li> <li>- Производительность труда в России находится на одном из самых низких уровней в мире;</li> <li>- Сокращение количества учебных заведений ведет, с одной стороны, к улучшению профессиональной подготовки студентов, с</li> </ul>

Продолжение таблицы 9

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принята стратегия импортозамещения в сфере продуктов питания до 2030 г.;</li> <li>- Ведется строительство собственного склада в г. Энгельс;</li> <li>- ООО «Гроздь» полностью реализовала стратегию развития регионов;</li> <li>- Импортозамещение в продуктовой сфере происходит разнонаправлено по группам товаров</li> </ul>	<p>другой стороны, уменьшает количество потенциальных сотрудников для ООО «Гроздь»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Опережающий рост федеральных сетей ведет к переманиванию кадров у ООО «Гроздь»;</li> <li>- Инновационная активность экономики России снижается, что ведет к снижению эффективности отечественных производств;</li> <li>- Санкции блокируют доступ компаний России к инновационным разработкам;</li> <li>- Большое количество подделок в сфере продуктов питания</li> <li>- Система кадровых служб и служб занятости работает неэффективно;</li> <li>- Привлечение специалистов из других регионов и стран связано с высокими затратами.</li> </ul>
<b>Сильные стороны внутренней среды</b>	<b>Слабые стороны внутренней среды</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие стратегии развития персонала предприятия;</li> <li>- Положительный имидж компании на рынке труда;</li> <li>- В компании существует система оценки персонала;</li> <li>- Действуют учебные центры;</li> <li>- Высокий уровень организационной культуры;</li> <li>- Применяется модель компетенций;</li> <li>- Действуют программы материальной и нематериальной мотивации;</li> <li>- Изменения заработной платы и мотивационного пакета предсказуемы;</li> <li>- Условия труда в большинстве ООО «Гроздь» хорошие;</li> <li>- Действует система социальной защиты персонала;</li> <li>- Несмотря на бюрократизацию организационной структуры, существуют возможности для карьерного роста и перемещения между различными филиалами ООО «Гроздь»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Современная стратегия не ясна всем сотрудникам;</li> <li>- Сотрудники слабо интересуются стратегией как филиала ООО «Гроздь», так самой стратегией ООО «Гроздь»;</li> <li>- Организационная структура ООО «Гроздь» начинает становится бюрократической;</li> <li>- Скорость принятия решений в компании средняя;</li> <li>- Слабое развитие системы управления социально-психологическим климатом для ИТР и управленческого звена сотрудников;</li> <li>- Руководители магазинов, входящих в ООО «Гроздь» несамостоятельны в выборе инструментов для поощрения персонала на местах;</li> <li>- Отсутствует детализированный KPI для сотрудников офиса, премии начисляются независимо от результатов работы сотрудников офиса, что мешает повышению уровня вовлеченности в работу и развитию творческого начала;</li> <li>- Территориальная разобщенность предприятий ООО «Гроздь» (магазин, офис, склады);</li> <li>- Низкий уровень заинтересованности руководителей в мнении подчиненных;</li> <li>- Локальные проблемы в управлении персоналом отдельных предприятий, входящих в ООО «Гроздь».</li> </ul>

На основе данных SWOT-анализа в таблице 9 построим матрицу SWOT-анализа с областями возможностей, угроз в области системы управления персоналом ООО «Гроздь» и механизмами решения проблем (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица SWOT-анализ

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ SWOT- АНАЛИЗ	Возможности (В)	Угрозы (У)
Сильные стороны (С)	Поле (СИБ) 1. Сотрудничество с ВУЗами; 2. Поиск персонала в регионе, где будут развиваться объекты ООО «Гроздь»	Поле (СИУ) 1. Сотрудничество с местными органами власти; 2. Постоянный мониторинг заработных плат руководящего персонала 3. Использование современных технологий бюджетирования
Слабые стороны (СЛ)	Поле (СЛВ) 1. Повышение лидерских качеств управленческого персонала компании; 2. Проведение независимых экспертиз условий труда и улучшение условий труда в самих магазинах	Поле (СЛУ) 1. Совершенствование управления социально-психологическим климатом ИТР и управленческого персонала; 2. Разработка детализированного для управленческого персонала; 3. Разработка плана увеличения социальных льгот в рамках реформирования системы нематериальной мотивации персонала

Проведенный SWOT-анализ показал, что на формирование стратегии развития персонала ООО «Гроздь» оказывают влияние не только факторы внутренней среды, но и факторы внешней среды. ООО «Гроздь» относится к числу крупных компаний с положительным имиджем для потенциальных сотрудников, а также стабильным и высоким по отношению к другим российским компаниям мотивационным пакетом. Несмотря на то, что текучесть кадров в целом по компании низкая, по отдельным филиалам ООО «Гроздь» она находится на высоком уровне, это связано с тем, что руководители предприятий несамостоятельны в принятии решений по вопросам реализации кадровой стратегии (в частности изменения мотивационных пакетов). Кроме того, на сегодняшний момент слабо развита система бюджетирования в компании, что ведет к снижению роли

мотивационных программ. В рамках предлагаемой стратегии развития системы управления человеческими ресурсами ООО «Гроздь» планируется использовать возможности внутренней среды для снижения уровня угроз, а также решить текущие проблемы кадрового менеджмента при помощи сильных сторон компании.

#### 2.4 Анализ изменения системы мотивации персонала сетевых предприятий розничной торговли в зависимости от этапов жизненного цикла

Система мотивации персонала меняется в зависимости от жизненного цикла, который проходит компания. Система мотивации персонала не единственный элемент, который претерпевает изменения в зависимости от жизненного цикла организации. Логической составляющей любой системы мотивации являются КРІ показатели, количество которых зависит от фазы прохождения жизненного цикла. Кроме того, на систему мотивации влияет отрасль в которой работает предприятие.

На предприятиях сетевой торговли все основные системы мотивации фокусированы на выручке или чистой прибыли организации. Важно отметить, что все эксперименты по системам мотивации, направленные на то, чтобы сотрудники экономили текущие расходы, в России провалились. Причины этому явлению различные – от незнания сотрудниками, которые работают в продажах и управляют магазинами, основ планирования, до обыкновенной незаинтересованности сотрудников в составлении планов и попытках внести субъективные элементы в планирование. Такой опыт создания системы мотивации, ориентированной на снижении расходов на рабочем месте сотрудника и переносе центра планирования из офиса в магазин, был у Аптечной сети «Озон (ОЗ)» в 2005-2006 гг. Результатом такого эксперимента стало падение продаж на 40 %, так как сотрудники аптек заказали парафармацевтической продукции на крупные суммы в связи с тем, что производители парафармацевтической продукции (например, лечебная

косметика Vichy) предлагали собственную мотивационную систему продавцам за продажу продукции. В результате, аптечная сеть закупила огромный объем лечебной косметики в ущерб лекарственным средствам, и не смогло ее реализовать, так как уровень реализации все-таки частично зависит от умения продавцов убеждать клиентов в приобретении того или иного товара, но эта зависимость не прямая. Кроме того, директора аптек не смогли правильно спланировать текущие расходы (коммунальные платежи, платежи за телефон и интернет). Они исходили из того, что будут уменьшать расходы, так как за это полагалась дополнительная премия. Результатом такого подхода стал перерасход по всем статьям текущих платежей, включая телефонные расходы, так как план по продажам лекарственных средств был сорван из-за объема парафармацевтических препаратов поступивших в аптеки, и продавцам приходилось постоянно держать связь с центральным складом, в срочном порядке делая дозаказы товаров. Таким образом, функция планирования должна быть всегда возложена на центральный офис (коммерческий, финансовый, маркетинговый и т.д. отделы), а точки продаж должны предлагать офису информацию к размышлению, вносить замечания, но не быть задействованными в планировании напрямую. В продуктовом ритейле ситуация с планированием еще более сложная чем в аптечном, поэтому переводить планирование на уровень магазинов в продуктовом ритейле чревато моментальной потерей доли рынка.

В таблице 11 рассмотрены основные характеристики системы мотивации в зависимости от жизненного цикла компании.

Политика управления человеческими ресурсами торговой сети «Гроздь», направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального развития в рамках задач обеспечения основной деятельности торговой сети.

В настоящее время изменилась роль персонала в основной деятельности торговой сети «Гроздь». Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов торговой организации,

обеспечивающих её конкурентоспособность и способствующих успеху организации в достижении поставленных целей. Такая политика была введена, учитывая опыт торговых сетей «Перекресток», «Лента» и других федеральных сетей

Таблица 11 – Характеристики системы мотивации в зависимости от жизненного цикла компании

Стадия жизненного цикла	Система мотивации
1	2
Рождение идеи	На этой стадии система мотивации как таковая отсутствует, однако, существуют отдельные мотивационные факторы – изменение долей в распределении чистой прибыли, денежные поощрения от конкретных сделок
Младенчество Интенсивная деятельность	Система мотивации начинает формироваться. Возможны два способа формирования системы мотивации: 1) Прямое копирование системы мотивации компании близкой по отрасли; 2) Создание собственной системы мотивации. Как правило, торговые сети предпочитают копировать систему мотивации с других торговых сетей, так как системы мотивации персонала торговых сетей мало отличаются друг от друга. Единственным отличием на начальном этапе развития является то, что новые компании стараются больше ориентировать персонал на рост выручки и используют материальную мотивацию от выручки.
Зрелость	В системе мотивации появляется четкое разделение на материальную и нематериальную мотивацию. Система нематериальной мотивации еще не сформирована, а система материальной мотивации четко оформлена и сотрудники торговой сети ориентированы на процент от продаж (за исключением офисного отдела)
Расцвет	Полностью сформированы системы материальной и нематериальной мотивации. Нематериальная мотивации пока еще не разделена по сегментам сотрудников (офис, склад, магазины) и представлена стандартным набором – ДМС, питание, проезд к месту работы, корпоративные мероприятия
Стабильность	Система материальной мотивации становится сложнее, в ней начинают присутствовать моменты индивидуализации труда. Так, например, выделяют отделы магазинов и начисление премии происходит не от выручки всего магазина, а от выручки отдела, что увеличивает конкуренцию между отделами и положительно влияет на рост выручки в целом. Система нематериальной мотивации в основном не отличается от системы нематериальной мотивации на стадии Расцвет
Старение	На стадии Старение происходит окончательное оформление системы материальной мотивации, которая теперь ориентирована не выручку (продажи), а на чистую прибыль компании и каждый сотрудник имеет свою личную материальную мотивацию, свой личный план, который

Продолжение таблицы 11

1	2
	видит в начале рабочего дня. Начисление премий, учет рабочего времени, учет заслуг и ошибок сотрудника – всё это полностью автоматизировано, влияние субъективного фактора на оценку сотрудника невозможно. Система нематериальной мотивации расширяется на уровне топ-менеджмента, сотрудникам среднего звена предлагается более узкая нематериальная мотивация, но тем не менее сравнимая с топ-менеджментом (фитнес зал, но абонемент меньшей стоимости).
Склоки	На стадии Старение происходит окончательное оформление системы материальной мотивации, которая теперь ориентирована не выручку (продажи), а на чистую прибыль компании и каждый сотрудник имеет свою личную материальную мотивацию, свой личный план, который видит в начале рабочего дня. Начисление премий, учет рабочего времени, учет заслуг и ошибок сотрудника – всё это полностью автоматизировано, влияние субъективного фактора на оценку сотрудника невозможно. Система нематериальной мотивации расширяется на уровне топ-менеджмента, сотрудникам среднего звена предлагается более узкая нематериальная мотивация, но тем не менее сравнимая с топ-менеджментом (фитнес зал, но абонемент меньшей стоимости).
Бюрократизм	Цель системы мотивации на стадии бюрократизма – это не увеличение объемов продаж или увеличение чистой прибыли, а создание сложных схем мотивации, которые не позволяют сотрудникам компании понимать как в действительности формируется их вознаграждение, в связи с чем кратковременно компания увеличивает свою чистую прибыль, так как происходит сокращение затрат на персонал, однако, результатом такой политики будет являться рост текучести кадров и негативная деловая репутация компании на рынке.

Политика управления человеческими ресурсами – это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, обеспечивающих успешное развитие торговой сети «Гроздь» и гармоничное сочетание интересов работников и бенефициаров компании. Основная цель политики – обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в персонал на основе:

- 1) обеспечения стабильного статуса «предпочтительного работодателя»;
- 2) комплексной мотивации каждого работника на достижение целей торговой сети «Гроздь»;
- 3) создания и развития объективной и эффективной системы оценки

личного вклада каждого работника организации.

Политика управления человеческими ресурсами предусматривает обеспечение единых подходов в работе с персоналом с учетом специфики торговой деятельности. Основными принципами политики являются:

1) максимальная гибкость торговой сети «Гроздь» в управлении персоналом;

2) постоянное совершенствование методов управления человеческими ресурсами на основе внедрения современных персонал-технологий и автоматизированных систем управления;

3) способность быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов;

4) профессионализм персонала. Формирование коллективов, состоящих из высококвалифицированных работников, стремящихся максимально реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач торговой сети «Гроздь»;

5) эффективность в управлении человеческими ресурсами;

6) непрерывность планирования процессов управления персоналом на основе регулярной оценки состояния человеческих ресурсов;

7) прозрачность и открытость в управлении человеческими ресурсами;

8) преемственность – сохранение позитивных традиций в управлении человеческими ресурсами организации.

Основными взаимосвязанными составляющими политики управления человеческими ресурсами являются следующие направления:

1) подбор, оценка и использование персонала;

2) обучение и развитие;

3) мотивация и вознаграждение;

4) социальная политика;

5) корпоративные коммуникации.

Для привлечения квалифицированного персонала торговой сети «Гроздь» осуществляет политику продвижения позитивного имиджа



организации, информирует как потенциальных кандидатов, так и работников организации о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых работникам.

Торговая сеть «Гроздь» применяет комплексную систему поиска персонала, осуществляет отбор кандидатов на конкурсной основе, используя для этого внешний и внутренний источники. При этом предпочтение отдавая «внутренним» кандидатам при замещении вакансий, расширяя тем самым возможности для карьерного роста работников, в том числе молодых специалистов. Большое значение приобретают взаимоотношения с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования, проводятся мероприятия по выявлению талантливых выпускников учебных заведений. Проводится профессиональная и психологическая оценка персонала, а также мероприятия, направленные на быструю и безболезненную адаптацию новых работников, особенно молодежи.

Для обеспечения эффективного использования потенциала персонала торговой сети «Гроздь» регулярно осуществляет аудит состава и движения человеческих ресурсов, аттестацию руководителей и специалистов, развитие действующих и внедрение новых форм организации труда. Большое внимание уделяется формированию и развитию мобильного управленческого резерва, организации подготовки резерва кадров на выдвижение, планированию карьеры работников и управление её развитием. Осуществляется координация системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой непрерывного корпоративного образования персонала, совершенствование методов оценки персонала.

Обучение и развитие деловых и личностных качеств персонала направлено на поддержание и повышение профессионального уровня работников торговой сети «Гроздь». Подготовка и развитие персонала осуществляется посредством функционирующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования. Основными составляющими системы корпоративного образования являются:

1) строгое соответствие обучения общей стратегии развития организации;

2) выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости в обучении различных групп персонала;

3) планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;

4) использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;

5) развитие новых видов обучения;

6) развитие сотрудничества с сетью учебных подразделений и расширение связей по обучению персонала с российскими и зарубежными учебными организациями;

7) индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;

8) возрождение института наставников и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов, при этом статус наставника должен являться не только почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и основанием для материального вознаграждения;

9) активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

Все эти мероприятия финансируются за счет бюджета отдела управления персоналом торговой сети «Гроздь», доводимого ежегодно. В последние три года бюджет на данные расходы не увеличился, не смотря на повышение стоимости обучения. Такая ситуация может привести к следующим последствиям:

1) уменьшение количества обучаемых;

2) снижение качества обучения.

Исходя из этого необходимо искать возможности удешевления услуг обучения, сохраняя высокий уровень образования.

Система вознаграждения за результаты труда направлена на привлечение, мотивацию и удержание работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных организацией задач с минимальными затратами и максимальной эффективностью. Эффективная система вознаграждения обеспечивает единый подход к оплате труда всех работников компании и соответствие между достигнутыми результатами труда и справедливым вознаграждением; предоставление работнику вознаграждения как в материальной, так и в нематериальной форме; поддержание достойного уровня оплаты труда; оптимальное соотношение между базовой ставкой (тарифной частью) и дополнительными (премиальными) выплатами; изменение базовой ставки материального вознаграждения в зависимости от темпов инфляции и финансовых возможностей компании; применение системы дополнительного стимулирования за повышение эффективности производства; развитие системы наград и поощрений, в том числе за создание и внедрение новой техники или новых методов продаж, законченные научные разработки в области ритейла, решение финансово-экономических, социально-трудовых и других вопросов.

Социальная политика, являясь неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами, направлена на повышение престижности работы в компании и обеспечивает:

- 1) комфортные и безопасные условия труда;
- 2) медицинское обслуживание;
- 3) различные виды страхования;
- 4) предоставление гарантий защищенности от несчастных случаев на рабочем месте и профессиональных заболеваний;
- 5) поддержку и развитие физической культуры и спорта среди сотрудников;
- 6) развитие самодеятельного творчества работников;
- 7) решение жилищных вопросов с использованием системы

ипотечного кредитования;

8) поддержку молодых специалистов, способствуя их скорейшей адаптации, стремлению к самореализации;

9) поддержку работникам, уволившимся на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение к участию в корпоративных мероприятиях.

Корпоративные коммуникации направлены на ясное, открытое, своевременное и имеющее обратную связь информирование работников по вопросам деятельности торговой сети «Гроздь», затрагивающим их интересы. Торговая сеть «Гроздь» осознает важность и уделяет особое внимание развитию корпоративных коммуникаций и эффективному обмену информацией (вертикальному и горизонтальному), обеспечивающему активное и открытое общение между работниками всех уровней управления.

1. Вертикальный обмен информацией позволяет доводить до сведения работников цели и задачи торговой сети. Одновременно с этим такой обмен предоставляет возможность работникам вносить свои предложения по усовершенствованию работы торговой сети, доводить до сведения руководства мнение об условиях работы;

2. Горизонтальный обмен информацией направлен на координацию взаимодействия работников структурных подразделений в целях достижения общих задач торговой сети.

Политика управления человеческими ресурсами направлена на обеспечение основополагающего принципа: «только профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, приверженность корпоративным ценностям являются необходимыми условиями повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности компании».

Торговая сеть «Гроздь» реализует мероприятия политики управления человеческими ресурсами в соответствии с Планом работы торговой

компании по реализации «Комплексной программы реализации Политики управления человеческими ресурсами ООО «Гроздь» на период 2015-2017 гг.».

Таким образом, торговая сеть «Гроздь» зарекомендовала себя как компания с репутацией надежного работодателя, направленной на обеспечение социальной защищенности работников, их мотивацию к длительной и эффективной работе в компании посредством установления должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, премирования за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, а также предоставления льгот, гарантий и компенсаций, медицинского обслуживания, различных видов личного страхования, создания комфортных и безопасных условий труда.

Рассмотрев основные направления развития торговой сети «Гроздь» в области управления человеческими ресурсами, можно определить как возможности, так и угрозы для бизнес-процессов найма и подбора персонала.

*Возможности:* привлечение квалифицированного персонала благодаря высокому имиджу торговой сети «Гроздь» рынке продуктового ритейла, а также политики, направленной на повышение качества жизни работников.

*Угрозы:* уменьшение бюджета на образовательные услуги для сотрудников. Обучение, повышение квалификации, стажировка.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА СЕТЕЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

#### 3.1 Совершенствование системы управления мотивацией сотрудников розничных торговых сетей

Совершенствование системы управления мотивацией сотрудников розничных сетей понимает под собой комплекс мероприятий, который необходимо провести в компании для повышения мотивации работников.

Комплекс таких мероприятий рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12 – Задачи и мероприятия для совершенствования системы мотивации персонала торговой сети

Задачи	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1	2	3	4
1 Подбор, отбор и адаптация 362 сотрудников для обеспечения вновь открывающихся магазинов до конца 2019 года			
1.1 Привлечение квалифицированных работников	определение источников привлечения различных групп персонала; Обеспечение сотрудничества с образовательными учреждениями с целью подготовки квалифицированных кадров по направлению деятельности; привлечение выпускников вузов по специализации торговое дело	01-15 сентября 2018 года	Отдел кадров и трудовых отношений (специалист ОКИТО, психолог)
1.2 Подбор персонала на новые объекты	обеспечение приема 362 работников: Директора магазинов 11 Заместители директора магазинов 32 продавцы 319	За 2,5 месяца до ввода магазинов	Отдел кадров и трудовых отношений, отдел организации труда и заработной платы

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
1.3 Адаптация и развитие потенциала работников с целью подбора мотивационной программы	разработка нормативных актов о проведении адаптационных мероприятий с привлечением рабочей группы; реализация адаптационных мероприятий для всех групп вновь принятых/переведенных сотрудников	3 квартал 2017 года  В течение 2018 года	Отдел кадров и трудовых отношений, руководители подразделений
<b>2 Разработка системы подбора персонала</b>			
2.1 Оценка уровня подготовки сотрудников магазинов	запрос образовательным учреждениям на разработку программ по направлению деятельности предприятия; обратная связь вузам о качестве подготовки студентов; открытие в вузах региона специальностей по направлению предприятия	3 квартал 2018 года	Отдел кадров и трудовых отношений
2.2 Разработка системы взаимодействия с высшими и средне-специальными образовательными учреждениями	предложение мест в магазинах для прохождения практики; определение тем дипломных работ по направлению деятельности предприятия; участие руководителей в аттестационных комиссиях ВУЗов; День открытых дверей на предприятии для студентов и школьников	2 квартал 2018 года	Отдел кадров и трудовых отношений
2.3 Введение новых форм работы по оптимизации работы с персоналом	разработка методологии прогнозирования потребности в персонале; создание базы данных по имеющимся и запланированным вакансиям; разработка системы «Мобильный персонал»	Сентябрь – октябрь 2018 года	Отдел кадров и трудовых отношений

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
2.4 Организационные изменения	Создание структуры «Управление персоналом»; пересмотр функционала кадровой службы, исходя из новых задач; переподчинение Отдела организации труда и заработной платы заместителю по управлению персоналом	3 квартал 2018 года	Генеральный директор торговой сети «Гроздь»
<b>3 Проведение работы по реальному внедрению модели компетенций</b>			
3.1 Управление по компетенциям	определение требований к должностям в соответствии с моделью и профилями компетенций; внедрение центра оценки персонала при подборе и найме, и при назначении на вакантную должность в соответствии с требованиями к профилю должности; применение новых методов отбора; создание базы данных кандидатов; обучение руководителей методам оценки персонала по компетенциям	3-4 квартал 2018	Отдел кадров и трудовых отношений (специалисты по кадрам, психолог)
<b>4 Развитие организационной культуры в направлении мотивации высокого профессионализма</b>			
4.1 Повышение лояльности персонала	разработка основных положений корпоративной культуры; разработка системы ротации кадров	Ноябрь 2017 года	Отдел кадров и трудовых отношений
4.2 Разработка мероприятий по повышению мотивации труда	развитие и совершенствование систем материального и нематериального стимулирования; сохранение социальных льгот, высокого уровня заработной платы; предоставление жилья перспективным выпускникам при приеме на работу	4 квартал 2017 года, постоянно	Отдел кадров и трудовых отношений, отдел организации труда и заработной платы



Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
4.3 Повышение производительности труда, сокращение издержек производства	создание сбалансированной системы показателей и привязка их к системе оплаты труда; разработка и управление системой сбора и учета предложений работников по улучшению методов/способов работы	Январь 2018 года	Отдел кадров и трудовых отношений, отдел организации труда и заработной платы
<b>5 Создание учебного центра в г. Саратов</b>			
5.1 Подготовка компетентных кадров без отрыва от основной деятельности	строительство учебного центра и учебного полигона в г. Саратов; реконструкция помещений Центрального офиса в г. Саратов, для создания учебных классов; подбор преподавательского состава; привлечение специалистов торговой сети «Гроздь» к проведению обучающих мероприятий	2018 год	Отдел кадров и трудовых отношений, руководство торговой сети

В таблице 13 определим стратегические задачи по повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами торговой сети «Гроздь», в том числе системы найма и оценки сотрудников по годам.

Таблица 13 – Стратегические задачи по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в торговой сети «Гроздь»

Показатель	Стратегические задачи			Ответствен-ные за реализацию
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
1	2	3	4	5
Прогнозирование потребности в персонале	Анализ данных по вводу новых магазинов	-	-	Руководитель группы перспективного развития

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
Подбор персонала	Разработка методологии прогнозирования потребности в персонале. Разработка нормативной базы: локальных актов о проведении процедур по подбору персонала. Определение приоритетных методов подбора в зависимости от поставленных задач. Актуализация базы резюме на портале торговой сети	Проведение подбора персонала в соответствии с требованиями локальных нормативных актов: конкурс собеседование и прочее на основании запроса. Обучение руководителей и специалистов методам подбора персонала	Проведение подбора персонала в соответствии с требованиями локальных нормативных актов. Актуализация и внедрение новых методов подбора	Психолог
Назначение на руководящие должности	Разработка нормативных актов о проведении стажировок работников (разные категории персонала: резервисты; молодые работники, претендующие на должность продавца и прочие)	Апробация процесса проведения стажировок сотрудников персонала	Внедрение стажировок в процесс подготовки резерва кадров и при подборе персонала	Инженер по подготовке кадров
Адаптация вновь принятых работников	Разработка нормативных актов о проведении адаптационных мероприятий. Подготовка программы адаптации вновь принятых работников не менее чем на 5 лет (молодых специалистов и	Проведение адаптационных мероприятий для всех групп вновь принятых/переведенных сотрудников согласно Комплексной программе по управлению	Проведение адаптационных мероприятий для всех групп вновь принятых/переведенных сотрудников согласно Комплексной программе по управлению человеческими	Психолог

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
	работников, не относящихся к данной категории)	человеческими ресурсами	ресурсами	
Работа с молодежью	Актуализация действующих нормативных актов о работе с молодежью. Объединение процессов работы с молодежью (Молодежное объединение, молодые специалисты, целевые студенты, школьники и пр.)	Включение молодежи в процессы управления человеческими ресурсами	Создание базы данных перспективной молодежи. Повышение научной и общественной активности молодежи	Специалист по управлению персоналом
Подготовка персонала (обучение)	Оценка потребности в обучении персонала. Разработка форм обучения (продавец, кассир, дистанционное обучение)	Оценка уровня компетентности работников различных категорий. Апробация программ обучения силами работников торговой сети	Повышение оценки эффективности обучения. Внедрение программ повышения мотивации самообразования	Инженер по подготовке кадров
Информирование работников	Систематическое доведение информации о текущем состоянии и стратегическом планировании торговой сети до персонала	Создание новых форм информирования работников	Включение работников в процесс информирования	Специалист по связям с общественностью
Наставничество	Разработка нормативных актов о реализации наставничества. Подготовка наставников из числа специалистов и руководителей	Включение процесса наставничества во все направления работы с персоналом (резерв, молодежь, адаптация и пр.)	Внедрение работы школы наставничества	Инженер по подготовке кадров

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
Организация практики студентам ВУЗов	Реализация проектов: -Целевые студенты. Подготовка предложений по отбору	Привлечение опорных вузов и вузов по специальностям соответствующим профилю	Организация программы преемственности: школьник-студент-вуз-работник	Инженер по подготовке кадров
Материальное и нематериальное поощрение	Разработка методологической основы стимулирования персонала. Создание системы сбалансированных показателей и привязка их к системе оплаты труда	Разработка, внедрение и управление системой сбора и учета предложений работников по улучшению методов/способов в работы	Информирование работников о возможных способах стимулирования. Внедрение системы сбалансированных показателей	Специалист по управлению персоналом
Мобильный резерв	Разработка системы «Мобильный персонал»	Проведение стажировок для работников в региональных подразделениях торговой сети	Проведение стажировок для работников в регионах присутствия торговой сети «Гроздь»	Специалист по управлению персоналом
Внедрение компетентного подхода	Разработка профилей должностей в соответствии с Моделью компетенций торговой сети	Внедрение методов оценки по компетенциям персонала при подборе и найме, и при назначении на вакантную должность в соответствии с требованиями к профилю должности	Мониторинг эффективности внедрения компетентного подхода в процессы управления человеческими ресурсами	Психолог

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
Оценка персонала по компетенциям	Подбор методов оценки персонала по компетенциям в соответствии с Моделью компетенций торговой сети	Обучение методам оценки руководителей подразделений	Внедрение оценки по компетенция во все процессы управления человеческими ресурсами	Психолог
Трудовой потенциал работников	Анализ профессиональных стандартов, должностных инструкций	Разработка профилей должностей	Включение работников в систему управления персонала по компетенциям	Руководитель группы перспективного развития
Психологическое сопровождение персонала	Проведение психологической оценки личностных и деловых качеств личности всех категорий персонала: молодые работники, вновь принятые и пр. Подготовка Плана оценки и развития компетенций персонала	Проведение практико-ориентированных мероприятий по развитию личностных и деловых компетенций работников	Работа по запросу (оценка и развитие) и в соответствии с полученными результатами оценки	Психолог
Наличие кадровой политики	Разработка стратегического плана развития торговой сети в области политики управления человеческими ресурсами	Разработка критериев эффективности мероприятий и расчет предполагаемой эффективности. Апробация Плана развития торговой сети в области политики управления человеческими ресурсами	Внедрение Плана развития торговой сети в области политики управления человеческими ресурсами	Руководитель группы перспективного развития

В качестве мотивационной программы на этапе жизненного цикла «Развитие» можно рассмотреть использование программы «Эволюция».

Программа «Эволюция» ориентирована в первую очередь на сотрудников розничного подразделения. Сотрудники розницы зарабатывают баллы, которые потом могут потратить (рисунок 8).



Рисунок 8 - Программа внутрикорпоративного развития «Эволюция»

Каждый квартал сотрудник компании может потратить баллы по любому направлению, указанному на рисунке 8 или объединится с другими сотрудниками компании и потратить баллы совместно.

Механизм получения баллов по программе нематериального стимулирования «Эволюция» заключается в следующем.

1. Баллы зарабатываются исходя из процента перевыполнения плана по продажам.
2. Балльная оценка для сотрудников розницы складывается на 70 % из экономических показателей, которые формирует Дирекция продаж, на 20 % формируются от результатов работы по приоритетным акциям (продажа приоритетных брендов, снижение потерь по инвентаризациям и пр.).
3. Сотрудники не занятые в рознице (бэк-офис) также участвуют в мотивационной программе. Для них на 70 % баллы зависят от оценки руководителя, которые получает «кошелек» с баллами и награждает каждого

из участников программы в бэк-офисе, а на 20 % баллы зависят от благодарности коллег (каждый сотрудник офиса получает набор бейджей, которым может поблагодарить любого коллегу по работе).

4. На оставшиеся 10 % количество заработанных баллов, что для сотрудников бэк-офиса, что для сотрудников розницы зависит от участия в корпоративных и социальных мероприятиях (Субботник, Спартакиада, Турнир по мини-футболу, турнир по волейболу, День донора и др.)

Внедрение программы «Эволюция» происходит поэтапно.

– первый этап (II квартал 2018 г.) – введение балльной системы оценки;

– второй этап (III квартал 2018 г.) – расширение линейки призов;

– третий этап – планируется на I квартал 2019 г. – система учета баллов полностью визуализирована и задействована уже вся линейка призов, представленных на рисунке 8.

Также интерес представляет сезонная материальная мотивация сотрудников ООО «Гроздь». Схема премирования сотрудников розницы в декабре (самый высокий сезон продаж) происходит в соответствии с таблицей 14.

Таблица 14 – Программа материального стимулирования для сезона продаж (декабрь 2018 г.)

Вес показателя	Показатель	Min порог выполнения плана	Комментарий	Обязательные условия	Расчет
1	2	3	4	5	6
20 %	Молочная, мясная, рыбная и т.д. продукция	90 %	Если наименьший процент выполнения $\geq 90\%$ , то факт рассчитывается как сумма	% выполнения плана = 100% - коэф.1 < 100% – коэф.0,8	$\geq 150\% \rightarrow$ 150% за показатель* коэф. от 90 %- 150% $\rightarrow$ прямо

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
			фактов/сумму планов		пропорционально* коэф. < 90 % → 0% за показатель
25 %	Дополнительные проекты	90 %		выполнение плана по продажам • ≥ 90% – коэф.1 • < 90% – коэф.0,5	≥ 150 % → 150% за показатель * коэф. от 90 %-150% → прямо пропорционально* коэф. < 90 % → 0% за показатель
25 %	Непродовольственные товары х коэф. AR*	90 %	*AR - соотношение количества проданных непрод. товаров в к количеству прод. товаров. (При расчете AR* учитываются непрод. товары ≥ 300 руб.; из факта выполнения непрод. вычитаются возвраты)	AR* < целевого* – коэф.0,5 AR* ≥ целевого* – коэф.1 *целевое значение устанавливается индивидуально (см. планы)	≥ 150 % → 150% за показатель* коэф. от 90 %-150% → прямо пропорционально * коэф. < 90 % → 0% за показатель
20 %	Бакалея	90 %	По наименьшему	Выполнение плана • ≥ 100% – коэф.1 • < 100% – коэф.0,8	≥ 150 % → 150% за показатель * коэф. от 90 %-150% → прямо пропорционально * коэф. < 90 % → 0% за показатель



Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
10 %	Алкогольная продукция и продукция прикассовой зоны	90 %	По наименьшему	Выполнение плана • $\geq 90\%$ - коэф. 1 • $< 90\%$ - коэф. 0,5	$\geq 150\%$ → 150% за показатель коэф. от 90 %-150% → прямо пропорционально коэф. $< 90\%$ → 0% за показатель
Коэффициент на КРІ	Административный блок		$\geq 4$ направлений блока → коэф. 1 = 3 направлений блока → коэф. 0,8 $\leq 2$ направлений блока → коэф. 0,5	При проверке КРД количество отсутствующих или некорректных ценников	$> 5$ → коэффициент на КРІ 0,95

В октябре 2017 г. проводился опрос на уровне директоров магазинов, который показал, что большинство директоров обладает всеми качествами (профессиональными, личностными, деловыми), присущими хорошему руководителю, а именно: высокий уровень образования, опыта, компетентности в соответствующей сфере деятельности и смежных с ней; широта взглядов, эрудиция; поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение; высокие моральные стандарты; внутренняя и внешняя культура; честность; справедливость, отзывчивость, заботливость, доброжелательное отношение к людям; умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение, требовательность; контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения; умение управлять

собой, своим поведением, отношениями с окружающими.

В качестве нематериальных поощрений в ООО «Гроздь» на стадии жизненного цикла «Развитие» можно использовать моральные санкции и поощрения. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия в силу авторитета директора подразделения или магазина. Что касается моральных поощрений, то в ООО «Гроздь» в конце каждого квартала будут отмечены те сотрудники, которые внесли большой вклад в деятельность компании в форме устной благодарности или награждаются почетными грамотами, что оказывает свое мотивационное воздействие. Данная форма поощрения будет развита по всей компании.

Решения директора по продажам, не затрагивающие напрямую вопроса должностного соответствия, должны:

- 1) обеспечить обучение сотрудника (маркетолога, аналитика, продавца, стажера и т.д.) необходимым навыкам, а до момента начала обучения обеспечить подстраховку куратором;
- 2) применить дисциплинарное воздействие в связи с нарушением правил;
- 3) то и другое одновременно,

Периодически (ежегодно, один раз в два года) HR-отделом ООО «Гроздь» должны проводиться кадровые исследования с целью коренного улучшения кадровой стороны. Параллельно производится совершенствование должностных инструкций и разработка стандартов деятельности.

Система оценки, которая будет действовать в ООО «Гроздь» с 2018 г., в конечном итоге призвана повысить эффективность труда всех сотрудников.

Изучение типа кадровой политики ООО «Гроздь» с позиций влияния факторов внутренней и внешней среды на основе матрицы комплексного анализа условий и факторов формирования кадровой политики, позволяет охарактеризовать кадровую политику, реализуемую в компании, как кадровую политику открытого типа.

В конце каждого периода (год, квартал) в ООО «Гроздь» на уровне магазинов будут проводиться опросы относительно систем мотивации персонала. Такие опросы уже проходили в 2017 г., но нерегулярно. В сентябре 2017 г. по данным опроса 75 % опрошенных считают наиболее важным материальное стимулирование сотрудников, 25 % выделяют в важный фактор работы методы нематериального стимулирования. Заметим, что в условиях обострения кризисных явлений в российской экономике, количество лиц, отмечающих приоритет материального стимулирования значительно возросло (в 2015 г. приоритет материального стимулирования был отмечен на уровне 58 %).

Таким образом, мотивационная структура существенно зависит от уровня благосостояния сотрудников магазинов.

Труд сотрудников сегодня рассматривается как деятельность, основная цель которой – удовлетворение потребительских нужд самого сотрудника и его семьи – такая распространенность высокого заработка как ценности труда является общей для России. Условия, в которые поставлен рядовой сотрудник организации, не позволяют ему в полной мере реализовать свой трудовой потенциал и в значительной степени повысить свой заработок.

Состояние трудовой мотивации сотрудников магазинов «Гроздь» в настоящее время можно охарактеризовать следующими основными признаками:

- 1) присутствие трудовой пассивности;
- 2) низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста, желания иметь стабильную и высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей.

Такой уровень выражает отрицательное состояние трудовой активности и требует незамедлительного принятия мер. В первую очередь на уровне Центрального офиса ООО «Гроздь».

Проведенный анализ состояния уровня развития сотрудников

магазинов ООО «Гроздь» показал, что существующая на данный момент система развития сотрудников нуждается в корректировке и совершенствовании.

### 3.2 Разработка KPI-методики для различных этапов жизненного цикла организации

Концепция совершенствования системы развития должна быть ориентирована на эффективность требуемых материальных, моральных и финансовых затрат с точки зрения достижения организационных целей. Даже если компания не несет прямых затрат, связанных с финансированием тех или иных мероприятий, повышением уровня доходов работников, важно учитывать косвенные затраты, которые могут быть выражены, например, во временном снижении производительности труда или отвлечении работников от выполнения прямых должностных обязанностей.

Определение затрат (выраженных в финансовых показателях), связанных с мероприятиями по повышению уровня развития, задача, методологически решаемая более просто, чем задача определения выраженных в финансовых показателях ожидаемых результатов. Кроме того, даже при получении фактических результатов возникают сложности в обоснованном отнесении их на те или иные затраты, понесенные компанией.

В качестве возможных показателей, которые непосредственно связаны с мотивацией работников к труду, и могут быть использованы при расчете финансовых результатов, связанных с решениями в системе управления кадрами, можно рассмотреть следующие:

- 1) уровень текучести кадров компании;
- 2) качество обслуживания в магазинах;
- 3) уровень расходов на оплату труда и материальное стимулирование;
- 4) интегральные показатели – NPV, IRR и срок окупаемости.

Важно, что среди представленных показателей показатели эффективности предлагаемых мероприятий (NPV, IRR, срок окупаемости) являются интегральными, т.е. они определяют эффективность всей концепции системы развития персонала. В то же время значения показателей производительности труда находятся в зависимости от многих факторов, обусловленных организационными, техническими и экономическими условиями деятельности компании. Причем, не только внутренних факторов, находящихся под контролем компании, но и внешних.

К внешним факторам, непосредственно оказывающим влияние на динамику представленных выше показателей эффективности, для торговой сети относятся: уровень конкуренции в Саратовской области; динамика денежных доходов населения; деловая активность других компаний, размещенных в городе; конъюнктура рынка труда. Например, уровень конкуренции напрямую влияет на текучесть кадров в магазинах ООО «Гроздь», так как сотрудники, прошедшие испытательный срок и подготовку в магазинах «Гроздь» пытаются устроиться на работу в федеральные торговые сети «Перекресток» и «Лента».

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации представлены в таблице 15

Таблица 15 – Мероприятия по совершенствованию системы

Проблемные вопросы	Мероприятия
Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы работников по уровню образования (прошедших тренинги и новичков)	Внести изменения в действующее Положение об оплате труда работников.
Неэффективное использование премиального фонда	Разработать систему критериев оценок результатов труда работников. Внести изменения в Положение о премировании работников.
Низкий уровень моральной мотивации работников.	Разработка Положения о дополнительных методах поощрения работников.
Отсутствие корпоративных тренингов и мероприятий в подразделении	Организация корпоративных тренингов (тимбилдинг – совмещение досуговой программы и программы развития) для сотрудников Саратовского подразделения ООО «Гроздь»

Важно также учитывать динамику внутренних факторов, которые напрямую не относятся к системе развития, но могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на уровень развития сотрудников Саратовского подразделения ООО «Гроздь».

К внутренним факторам относятся:

- состояние материально-технической базы, уровень технического оснащения предприятия;
- организация рабочих мест;
- квалификация и целевые установки работников коллектива;
- система целей организации;
- состояние социально-психологического климата в коллективе.

Возможно ввести эстетический и отчасти социально-психологический фактор – организовать сотрудникам предприятия совместный выезд на природу, посещение кинотеатра или клуба.

В плане проведения корпоративных мероприятий сотрудники предприятия чувствуют себя ущемленными, так как в основном корпоративные мероприятия проводятся на региональном уровне, то есть для сотрудников, работающих в ООО «Гроздь»

Есть специальные компании, организующие тренинги для сотрудников офиса – кадровые агентства. Одно из таких агентств – агентство «Праздничный Саратов», находящееся по адресу: г. Саратов, ул. Железнодорожная, 44.

Для улучшения уровня развития сотрудников предлагается организовать мероприятие – тимбилдинг на природе. Тимбилдинг – это термин, который используется в контексте бизнеса и применяется к широкому диапазону действий с целью создания и повышения эффективности работы команды сотрудников. Идея тимбилдинга (командной работы) пришла из мира спорта и внедрялась в практику менеджмента в 60-70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного

менеджмента, который обеспечивает полноценное развитие компании, а также является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Целью командного строительства является создание групп равноправных специалистов различной специализации, которые вместе несут ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Проведенный тимбилдинг улучшит атмосферу в коллективе; поднимет корпоративный дух; увеличит эмоциональное сплочение коллектива; поможет раскрыть творческий потенциал сотрудников; повысит доверие сотрудников друг к другу; увеличит возможность для руководства в неформальной обстановке выделить сотрудников, проявивших лидерские качества, образность мышления; повысит уровень развития и мотивации сотрудников к командной работе.

Конкурсы, разрабатываемые компанией «Праздничный Саратов» привлекли внимание в связи с тем, что они мотивируют трудовой коллектив в зависимости от рода деятельности компании. Так, трудовой коллектив автомобильного салона строил гараж, а трудовой коллектив компании «Магнит» – магазин из игровых блоков. Соответственно, все деловые игры сотрудников ООО «Гроздь» могут быть связаны с продажей продуктов питания и непродовольственных товаров.

То есть действия руководства предприятия должны быть соответствующими в направлении дальнейшего совершенствования условий труда.

Отдельно разрабатываются КРІ методики, необходимые для оценки труда вышестоящего звена управления. В таблице 16 приведен пример КРІ генерального директора.

Таблица 16– КРІ генерального директора

Цель	КРІ	Вес	Расчет
Увеличение стоимости	Стоимость компании	0,25	Оценка компании по чистым активам
Увеличение производительности труда	Выручка от реализации на одного сотрудника	0,25	Темп роста выручки от реализации на одного сотрудника
Эффективность управления компанией	Оценка качества заключенных договоров	0,3	Сроки реализации контрактов, количество отмененных контрактов
Эффективность управления денежными потоками	Отсутствие кассовых разрывов	0,1	Количество возникающих кассовых разрывов в процессе работы компании
Управление финансовыми ресурсами	Отсутствие кассовых разрывов	0,1	Количество возникающих кассовых разрывов в процессе работы компании

В таблице 17 приведен пример КРІ исполнительного директора, ответственного за открытие новых магазинов торговой сети «Гроздь».

Таблица 17– КРІ исполнительного директора

Цель	КРІ	Вес	Расчет
Увеличение капитализации компании	Стоимость компании	0,25	Оценка компании по чистым активам
Увеличение % присутствия в регионах	Выручка от реализации	0,25	Темп роста выручки от реализации продукции, работ, услуг
Эффективность бизнес-процессов предприятия	Стоимость бизнес-процессов	0,25	Темпы роста стоимости процессов внутри компании
Эффективность управления отделами, ответственными за реализацию стратегии	Выручка от реализации на одного сотрудника, ответственного за стратегию	0,15	Темп роста производительности труда одного сотрудника (выручка от реализации на одного сотрудника)
	Текучесть кадров по отделам, ответственным за реализацию стратегии	0,10	Текучесть кадров (чем меньше показатель, тем лучше)



В таблице 18 приведен пример КРІ главного бухгалтера, который отвечает за учет и отчетность на предприятии.

Таблица 18 – КРІ главного бухгалтера

Цель	КРІ	Вес	Расчет
Снижение количества судебных дел против компании	Количество судебных дел против компании	0,20	Общее количество судебных дел (год к году)
Эффективность проведения внутреннего аудита	Ошибки при проведении аудита	0,25	Снижение количества ошибок при проведении аудита компании
Эффективность процедур контроллинга	Ошибки в контроллинговом процессе	0,25	Снижение количества ошибок в контроллинге
Снижение доли брака	Доля брака в торговле	0,15	Доля брака в стоимостном выражении в торговле
	Доля брака в товародвижении (логистике)	0,15	Доля брака в стоимостном выражении в логистике

Таким образом, внедрение КРІ показателей положительно скажется на формулировании задач, стоящих перед вышестоящим руководством и обосновании размера вознаграждения. Именно КРІ вышестоящих сотрудников является ограничивающим фактором, чтобы ООО «Гроздь» не перешла в фазу старения, так как у руководящего звена «Перекрестка» и «Ленты» КРІ вышестоящего руководства, как правило, на практике уже не зависит от результатов работы их сотрудников.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в Саратовском подразделении ООО «Гроздь» приведем в таблице 19.

Таблица 19 – Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Методы развития	Мероприятие	Сроки реализации	Затраты, руб.	Команда проекта
Внутрифирменное обучение	Введение новой должности в подразделении – бизнес-тренер	Март 2018	281 000 (из расчета 19 250 руб в теч. 12 мес.)	Управляющий подразделение м
Целевая образовательная программа	Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников.	II квартал 2018 г.	0	HR-менеджер подразделения совместно с HR-менеджером регионального офиса
Оценка персонала	Разработка системы критериев оценок результатов труда работников. Внесение изменения в Положении о премировании работников.	II квартал 2018	0	HR-менеджер подразделения совместно с HR-менеджером регионального офиса
Целевая образовательная программа	Разработка Положения о дополнительных методах поощрения работников	II квартал 2018	0	HR-менеджер подразделения совместно с HR-менеджером регионального офиса
Обучающие игры	Организация деловых игр для сотрудников подразделения	II квартал 2018 г.	381 000 руб. (из расчета 3000 руб. на сотрудника, 127 человек)	Управляющий подразделение м, HR-менеджер подразделения
Меры поощрения сотрудникам с высшим образованием	Увеличение окладной части специалистов по финансовому обслуживанию	Март 2018 г.	1 485 000 руб. (из расчета 5000 руб. на сотрудника, 27 человек, 11 месяцев)	Управляющий подразделение м, HR-менеджер подразделения
ИТОГО			2 097 000 руб.	

Общие затраты ООО «Гроздь» на изменение системы развития сотрудников составят 2 097 000 руб.

Реализация предложенных мероприятий позволит увеличить объем продаж на 12% в первый год, затем эффект будет уменьшаться. Особенность расчета для магазинов заключается в наличии зависимости от сезонного фактора. Таким образом, планирование увеличения объемов продаж лучше рассчитывать как год к году, а оценку эффективности проекта проводить во временном периоде – 5 лет.

В таблице 20 рассмотрены финансовые показатели (текущие) и планируемые.

Таблица 20 – Финансовые показатели деятельности торговой сети «Гроздь» (Саратовское подразделение) в 2017 г. и в планируемый период 2018-2023 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Темп прироста выручки от реализации за счет мероприятий, %		12	5	4	3	2
Стандартный темп прироста выручки, %		5	5	5	5	5
Выручка от реализации, руб.	53 247 055	62 618 536	69 036 936	75 388 334	81 532 484	87 321 290
Себестоимость продаж, руб.	34 549 884	40 630 663	44 795 306	48 916 475	52 903 167	56 659 292
Маржинальная прибыль, руб.	18 697 171	21 987 873	24 241 630	26 471 860	28 629 316	30 661 998
Текущие расходы, руб.	8 299 618	7 966 330	8 782 879	9 590 904	10 372 563	11 109 015
Логистические расходы, руб.	967 397	1 137 659	1 254 269	1 369 661	1 481 289	1 586 460
Административные расходы, руб.	798 706	939 278	1 035 554	1 130 825	1 222 987	1 309 819
Чистая прибыль, руб.	8 631 450	11 944 606	13 168 928	14 380 470	15 552 478	16 656 704

Особенность финансово-хозяйственной деятельности подразделения заключается в том, что налоги не рассчитываются на уровне подразделения, а расчет налогов производится только на уровне регионального офиса (то есть ООО).

Стандартный темп прироста выручки составляет 5 % в год, за счет вышеуказанных мероприятий темп прироста выручки будет увеличен еще на 12 %.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития работников ООО «Гроздь» позволит получить максимальный эффект в первый же год. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Таким образом, предложенную систему мероприятий по совершенствованию развития работников компании можно считать эффективной.

Следует подчеркнуть, что в условиях кризиса возрастает роль эффективных коммуникаций, поэтому в рамках антикризисной кадровой политики необходимо обеспечить достоверное и оперативное информирование персонала о происходящих изменениях. Данная политика должна выявить проблемы, слабые и сильные стороны развития кадров, и на основе данного анализа определить приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации. При этом менеджеру по кадрам необходимо знать разнообразие признаков политики и уметь их использовать в различных ситуациях.

Оценка эффективности мероприятий строится на основе концепции дисконтированных показателей, которая базируется на применении коэффициента дисконтирования ( $r$ ).

Коэффициент дисконтирования представляет собой сравнительную ставку будущего дохода, который планируется инвестором к получению. Эта ставка путем сравнения со ставкой банковского депозита позволяет сделать вывод о прибыльности или убыточности бизнес-проекта. То есть инвестор сравнивает, сколько денег он может заработать, если инвестирует в бизнес-проект, и было бы целесообразнее положить эти деньги в банк под текущий процент по депозитам.

Таким образом, коэффициент дисконтирования является субъективной и неопределенной величиной, которая предопределяет неточности в оценки эффективности капиталовложений в проект. Существует вариант определение коэффициента дисконтирования через средневзвешенную величину стоимости капитала (WACC), однако, этот метод достаточно сложен в расчетах и не может быть использован для всех предприятий. Чаще всего WACC используют компании, заlisted на биржах. Расчет WACC для ресторана или даже сети ресторанов все равно не будет объективным, ввиду сложности определения таких показателей при расчете как: норма дохода по безрисковым вложениям, коэффициент бета ( $\beta$ -коэффициент учитывает соотношение собственного и заемного капитала), премия за риск во вложенные акции и т.д.

Чистый дисконтированный доход (NPV – net present value) представляет собой разницу между полученными доходами и вложенными инвестициями, приведенными к текущему моменту времени (то есть продисконтированными).

Общая формула NPV выглядит следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где CF – величина чистого денежного потока в точке времени t;

r – ставка дисконтирования.

Показатель NPV рассчитывается в денежных единицах. На величину NPV в основном влияет ставка дисконтирования, которая в России является в высшей мере субъективным показателем. Таким образом, NPV по большей части не финансовый, а условный показатель, так как коэффициент дисконтирования, лежащий в его основе, является ненадежным показателем. Страновой и региональный риск могут меняться с течением времени. Так, страновой риск России до введения санкций странами ЕС и США был гораздо ниже, соответственно проекты, рассчитанные в то время дадут субъективную оценку и подлежат пересчету. Таким образом, значение NPV выражается в фиксированных и дефлированных ценах, показатель характеризует превышение денежных поступлений над суммой суммарных затрат для проекта с учетом неравноценности затрат и результатов, относящихся к различным периодам времени. Проект считается эффективным, если он имеет NPV больше нуля. При сравнении альтернативных проектов предпочтение отдается проекту с большим значением NPV, а при равном значении NPV разных проект – проекту с меньшим значением ставки дисконтирования, определяющей риск проекта.

Показатель внутренней нормы доходности (IRR - internal rate of return) напрямую связан с показателем чистого дисконтированного дохода и представляет собой процентную ставку, при которой NPV обращается в нуль.

Формула расчета IRR выглядит следующим образом:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (2)$$

где IRR – внутренняя норма доходности проекта

Экономический смысл показателя IRR состоит в том, что он

раскрывает ожидаемую норму доходности (дисконтированную рентабельность инвестиций), то есть максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект. IRR должен быть выше средневзвешенной цены инвестиционных ресурсов.

Выполнение этого условия означает, что инвестор может принять проект, иначе проект считается экономически нерентабельным по показателю IRR.

Преимущества использования внутренней нормы доходности заключаются в том, что кроме определения уровня рентабельности инвестиции, есть возможность сравнить проекты разного масштаба и различной длительности.

Однако показатель внутренней доходности имеет и недостатки, среди которых можно выделить:

1) предполагается, что положительные денежные потоки реинвестируются по ставке, равной внутренней норме доходности. В случае, если IRR близко к уровню реинвестиций компании, то этой проблемы не возникает; когда IRR, особенно привлекательного инвестиционного проекта равен, к примеру 85 %, то имеется в виду, что все денежные поступления должны реинвестироваться при ставке 85 %. Такой путь маловероятен, так как практически невозможно, что компания обладает ежегодными инвестиционными возможностями, которые обеспечивают рентабельность в 80%. В данной ситуации показатель внутренней нормы доходности (IRR) превышает эффект от инвестиции;

2) отсутствует возможность определить, сколько принесет денег инвестиция в абсолютных значениях (рублях);

3) в ситуации с денежными потоками, которые из положительных становятся отрицательными и наоборот несколько раз в течение всего периода проекта может рассчитываться несколько значений IRR или возможно определение неправильного значения.

Для определения эффективности нашего проекта мероприятий ставка дисконтирования принимается равной 20 %.

Прогнозируемые значение прибыли после мероприятий приведены в таблице 20. Прогноз прибыли без учета мероприятий приведем в таблице 21.

Таблица 21 – Финансовые показатели деятельности Саратовского подразделения ООО «Гроздь» в 2017 г. и в планируемый период 2018-2022 гг. (без учета мероприятий)

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Темп прироста выручки от реализации за счет мероприятий	-	-	-	-	-	-
Стандартный темп прироста выручки, %		5	5	5	5	5
Выручка от реализации, руб.	53 247 055	55 909 407	58 704 878	61 640 122	64 722 128	67 958 234
Себестоимость продаж, руб.	34 549 884	36 277 378	38 091 247	39 995 809	41 995 600	44 095 380
Маржинальная прибыль, руб.	18 697 171	19 632 029	20 613 631	21 644 312	22 726 528	23 862 854
Текущие расходы, руб.	8 299 618	7 112 795	7 468 435	7 841 856	8 233 949	8 645 647
Логистические расходы, руб.	967 397	1 015 767	1 066 555	1 119 883	1 175 877	1 234 671
Административные расходы, руб.	798 706	838 641	880 573	924 602	970 832	1 019 374
Чистая прибыль, руб.	8 631 450	10 664 827	11 198 068	11 757 972	12 345 870	12 963 164

В таблице 22 определим разницу между чистой прибылью до мероприятий и после мероприятий. Полученная разница и будет являться дополнительной прибылью Саратовского подразделения, обусловленной мероприятиями, и на основе нее будет рассчитан NPV, IRR и срок окупаемости проекта.



Таблица 22 – Расчет показателей окупаемости мероприятий по изменению системы мотивации сотрудников ООО «Гроздь»

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	Сумма
Прибыль подразделения до мероприятий, руб.	8 631 450	10 664 827	11 198 068	11 757 972	12 345 870	12 963 164	67 561 350
Прибыль подразделения после мероприятий, руб.	8 631 450	11 944 606	13 168 928	14 380 470	15 552 478	16 656 704	80 334 635
Прибыль подразделения за счет мероприятий, руб.	0	1 279 779	1 970 860	2 622 498	3 206 608	3 693 540	12 773 285
<b>Затраты на мероприятия, руб.</b>	<b>381 000</b>	<b>1 716 000</b>	<b>1 933 200</b>	<b>1 983 258</b>	<b>2 034 818</b>	<b>2 087 924</b>	<b>10 136 200</b>
Корпоративный досуг, руб.	381 000						
Увеличение окладной части специалистов по финансовому обслуживанию, руб.	0	1 485 000	1 668 600	1 718 658	1 770 218	1 823 324	8 465 800
Ввод новой должности в подразделении, руб.		231 000	264 600	264 600	264 600	264 600	1 289 400
Экономический эффект, руб.	-381 000	-436 221	37 660	639 240	1 171 790	1 605 616	2 637 085
Ставка дисконтирования	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Приведенный экономический эффект (NPV), руб.	-381 000	-363 517	26 153	369 931	565 099	645 261	861 926
NPV накопительным итогом урб.	-381 000	-744 517	-718 365	-348 434	216 665	861 926	
IRR, %	23,79%						

Проект мероприятий следует одобрить, так как NPV проекта положительный, а IRR больше ставки дисконтирования. Срок окупаемости мероприятий составит 3,61 года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На предприятиях сетевой торговли все основные системы мотивации фокусированы на выручке или чистой прибыли организации. Важно отметить, что все эксперименты по системам мотивации, направленные на то, чтобы сотрудники экономили текущие расходы, в России провалились. Причины этому явлению различные – от незнания сотрудниками, которые работают в продажах и управляют магазинами, основ планирования, до обыкновенной незаинтересованности сотрудников в составлении планов и попытках внести субъективные элементы в планирование.

На стадии «Рождение» идеи система мотивации как таковая отсутствует, однако, существуют отдельные мотивационные факторы – изменение долей в распределении чистой прибыли, денежные поощрения от конкретных сделок.

На стадии «Младенчество» и интенсивной деятельности компании система мотивации начинает формироваться. Возможны два способа формирования системы мотивации: прямое копирование системы мотивации компании близкой по отрасли; создание собственной системы мотивации. Как правило, торговые сети предпочитают копировать систему мотивации с других торговых сетей, так как системы мотивации персонала торговых сетей мало отличаются друг от друга. Единственным отличием на начальном этапе развития является то, что новые компании стараются больше ориентировать персонал на рост выручки и используют материальную мотивацию от выручки.

На стадии «Зрелость» в системе мотивации появляется четкое разделение на материальную и нематериальную мотивацию. Система нематериальной мотивации еще не сформирована, а система материальной мотивации четко оформлена и сотрудники торговой сети ориентированы на процент от продаж (за исключением офисного отдела).

На стадии «Расцвет» полностью сформированы системы материальной и нематериальной мотивации. Нематериальная мотивация пока еще не разделена по сегментам сотрудников (офис, склад, магазины) и представлена стандартным набором – ДМС, питание, проезд к месту работы, корпоративные мероприятия.

На стадии «Стабильность» система материальной мотивации становится сложнее, в ней начинают присутствовать моменты индивидуализации труда. Так, например, выделяют отделы магазинов и начисление премии происходит не от выручки всего магазина, а от выручки отдела, что увеличивает конкуренцию между отделами и положительно влияет на рост выручки в целом. Система нематериальной мотивации в основном не отличается от системы нематериальной мотивации на стадии Расцвет.

На стадии «Старение» происходит окончательное оформление системы материальной мотивации, которая теперь ориентирована не на выручку (продажи), а на чистую прибыль компании и каждый сотрудник имеет свою личную материальную мотивацию, свой личный план, который видит в начале рабочего дня. Начисление премий, учет рабочего времени, учет заслуг и ошибок сотрудника – всё это полностью автоматизировано, влияние субъективного фактора на оценку сотрудника невозможно. Система нематериальной мотивации расширяется на уровне топ-менеджмента, сотрудникам среднего звена предлагается более узкая нематериальная мотивация, но тем не менее сравнимая с топ-менеджментом (фитнес зал, но абонемент меньшей стоимости).

На стадии «Склоки» происходит окончательное оформление системы материальной мотивации, которая теперь ориентирована не на выручку (продажи), а на чистую прибыль компании и каждый сотрудник имеет свою личную материальную мотивацию, свой личный план, который видит в начале рабочего дня. Начисление премий, учет рабочего времени, учет заслуг и ошибок сотрудника – всё это полностью автоматизировано, влияние

субъективного фактора на оценку сотрудника невозможно. Система нематериальной мотивации расширяется на уровне топ-менеджмента, сотрудникам среднего звена предлагается более узкая нематериальная мотивация, но тем не менее сравнимая с топ-менеджментом (фитнес зал, но абонемент меньшей стоимости).

И, наконец, заключительной стадией, является стадия «Бюрократизма». Цель системы мотивации на стадии бюрократизма – это не увеличение объемов продаж или увеличение чистой прибыли, а создание сложных схем мотивации, которые не позволяют сотрудникам компании понимать как в действительности формируется их вознаграждение, в связи с чем кратковременно компания увеличивает свою чистую прибыль, так как происходит сокращение затрат на персонал, однако, результатом такой политики будет являться рост текучести кадров и негативная деловая репутация компании на рынке.

Политика управления человеческими ресурсами торговой сети «Гроздь», направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального развития в рамках задач обеспечения основной деятельности торговой сети.

В настоящее время изменилась роль персонала в основной деятельности торговой сети «Гроздь». Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов торговой организации, обеспечивающих её конкурентоспособность и способствующих успеху организации в достижении поставленных целей. Такая политика была введена, учитывая опыт торговых сетей «Перекресток», «Лента» и других федеральных сетей

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Белякова, А.П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия [Текст] / А.П.Белякова // Концепт. – 2015. – № 3. – С. 38.
2. Дробышева, В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности [Текст] / В.Г. Дробышева, А.А.Костылев // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – № 2. – С. 56.
3. Козлов, К.В. Мотивация торгового персонала на малых предприятиях: проблемы и перспективы [Текст] / К.В.Козлов // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право» . – 2014. – № 4. – С. 25.
4. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С.К. Мордовин. – М.: Инфра, 2017. – 142 с.
5. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали лучше? [Текст] / Н.В. Самоукина. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2017. – 88 с.
6. Смирнова В.К. Секреты мотивации продавцов [Текст] / В.К. Смирнова. –М.: Питер-пресс, 2015. – с. 58.
7. Ульянова Е.А., Берг Д.Б., Добряк П.В. Модели жизненного цикла [Текст] / Е.А. Ульянова, Д.Б.Берг, П.В.Добряк . – М.: Бибком, 2016. – с. 58.
8. Шевчук Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Шевчук. – М.: Синергия, 2017. – с.15-16.
9. Мелихов Ю.Е.,Малуев М.П. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е.Мелихов, М.П.Малуев .– М.: Инфра–М, 2014. – с. 151.
10. Ильин И.В. Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала [Текст] / И.В.Ильин // Вестник Московского государственного лингвистического университета, 2015. – № 2. – С. 8.

11. Ильин И.В. Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала [Текст] / И.В.Ильин // Вестник Московского государственного лингвистического университета, 2015. – № 2. – С. 9.
12. Корзенко Н.И., Зобнина М.Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета, 2015. – № 2. – С. 114.
13. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Т.Н. Лобанова. – М.: Кнорус, 2017. – с. 132.
14. Орт М., Эффон М. Управление талантами [Текст] / М.Орт, М. Эффон. – М.: Азбука Бизнес, 2015. – 325 с.
15. Черников Б.В. Создание системы нематериальной мотивации, нацеленной на устойчивое ведение бизнеса [Текст] / Б.В. Черников // Вестник Томского государственного университета, 2016. – № 8. – С. 68.
16. Гусева Н.В. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия [Текст] / Н.В. Гусева // Вестник Челябинского государственного университета, 2015. – № 1. – С. 45.
17. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / И.К. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – с. 44.
18. Буравцева М.В. Доля крупных торговых сетей в Петербурге продолжает снижаться [Электронный ресурс] : URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/06/16/694681-dolya-torgovih-setei> (дата обращения: 15 декабря 2017 г.)
19. Сеть магазинов "Палитра вкусов" может закрыться [Электронный ресурс] : URL: <https://www.sarinform.ru/news/2016/04/09/152525>
20. INFOline: к 2020 г. доля top-10 крупнейших ритейлеров на рынке FMCG достигнет 40%. [Электронный ресурс] : URL: [https://new-retail.ru/novosti/retail/infoline\\_k\\_2020\\_g\\_dolya\\_top\\_10\\_krupneyshikh\\_riteylerov\\_na\\_rynke\\_fmcg\\_dostignet\\_406318/](https://new-retail.ru/novosti/retail/infoline_k_2020_g_dolya_top_10_krupneyshikh_riteylerov_na_rynke_fmcg_dostignet_406318/)
21. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И.Адизес – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. – с 52.

22. Козлова А.В. Жизненный цикл организации на примере компании ОАО «Русал» [Текст] / А.В. Козлова // Молодой учёный, 2012. – № 3. – с. 102-112.
23. Шибаева В.С., Пилюгина А.В. Жизненный цикл технологической компании по модели Адизеса [Текст] / В.С. Шибаева, А.В. Пилюгина // Молодой учёный, 2017. – № 1. – с. 80-89.
24. Секиров Р.И. Алгоритм определения стадии жизненного цикла организации [Текст] / Р.И. Секиров // Экономика, статистика и информатика, 2014. – № 2. – с. 63-66
25. X5 объявляет о росте выручки на 24,7% в 3 кв. 2017 года [Электронный ресурс] : URL: <https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Media/News/X5-Q3-2017-Financial-Results.pdf>
26. Выручка и операционные результаты "Ленты" за третий квартал, завершившийся 30 сентября 2017 года [Электронный ресурс] : URL: <https://lenta.com/vyruchka-i-operacionnye-rezultaty-lenty-za-tretyy-kvartal-zavershivshiysya-30-sentyabrya-2017-goda>
27. Зубы на полке. Саратовские торговые сети упали в прибыли [Электронный ресурс] : URL: <https://news.rambler.ru/markets/38828100-zuby-na-polke-saratovskie-torgovye-seti-upali-v-pribyli/>
28. В Балаково массово закрываются магазины сети "Гроздь" [Электронный ресурс] : URL: <http://www.go64.ru/news/1487285>
29. X5 пересекла «Перекресток-Экспресс» [Электронный ресурс] : URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3440349>
30. Ищенко Н. «Мы точно узнаем, на диете вы или нет [Электронный ресурс] : URL: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/02/24/631180-uznaem-na-diete-vi>
31. Торговые сети жалуются на большие запасы непроданных товаров [Электронный ресурс] : URL: <https://news.sarbc.ru/main/2017/03/14/196409.html>

32. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017)
34. Адизес И.К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные [Текст] / И.К. Адизес . – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 392 с.
35. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / И.К.Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.
36. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / И.К. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 582 с.
37. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: система оценки результатов в действии [Текст] / М.Армстронг, А.Бэрн. – М.: Альпина Диджитал,2015. – 412 с.
38. Ахмедова, М.Р., Комарова, Е.К. Система мотивации персонала на предприятиях оптово-розничной сети как рычаг управления [Текст] / М.Р. Ахмедова, Е.К. Комарова // Иннов: электронный научный журнал. – 2016. – № 7. – С. 107-112.
39. Бабковская В.А. Розничный персонал от А до Я [Текст] /В.А. Бабковская . – М.: Кнорус, 2017. – 589 с.
40. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст] / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. Экономика, 2016. - № 6. – С. 87-92.
41. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Кнорус, 2015. – 495 с.



42. Белякова А.П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия [Текст] / А.П. Белякова // Концепт, 2015. – № 3. – С. 36-42
43. экономических показателей предприятия. // Концепт, 2015. - № 3. – с. 36-42.
44. Бирюкова К.В., Кукарцев А.В. Материальная мотивация персонала [Текст] / К.В. Бирюкова, Кукарцев А.В. // Актуальные проблемы авиации, космонавтики, 2015. – № 2. – С. 15-20.
45. Ветлужский Е.В. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] / К.В. Ветлужский . – М.: Кнорус, 2017. – 150 с.
46. Гусева Н.В. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия [Текст] / Н.В. Гусева // Вестник Челябинского государственного университета, 2015. – № 1. – С. 41-48.
47. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности [Текст] / В.Г. Дробышева, А.А. Костылев // Социально-экономические явления и процессы, 2015. – № 2. – с. 52-58.
48. Друкер П. Эффективный руководитель [Текст] /П.Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 890 с.
49. Евлопова Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] / Е.В. Евлопова // Перспективы науки и образования, 2015. – № 1. – с. 95-105
50. Егунова Н.В. Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов [Текст] / Н.В. Егунова. // Вестник Бурятского государственного университета, 2015. – № 3. – с. 91-98.
51. Запорожцева Л.А. Жизненный цикл предприятия и его взаимосвязь с уровнем стратегической экономической безопасности. // Социально-экономические явления и процессы, 2015. - № 2. – с. 14-19.

52. Ильин И.В, Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала [Текст] / И.В. Ильин // Вестник Московского государственного лингвистического университета, 2015. - № 2. – с. 8-14.

53. Коваленко Д.Л. Стимулирование продаж как важная составляющая в деятельности розничного предприятия [Текст] / Д.Л.Коваленко // Сибирский торгово-экономический журнал, 2016. – № 3. – С. 5-12.

54. Коваленко Д.Л. Стимулирование продаж как важная составляющая в деятельности розничного предприятия [Текст] / Д.Л. Коваленко // Сибирский торгово-экономический журнал, 2016. – № 3. – с. 5-12.

55. Коваленко Д.Л. Стимулирование продаж как важная составляющая в деятельности розничного предприятия [Текст] / Д.Л. Коваленко // Сибирский торгово-экономический журнал, 2016. – № 3. – с. 5-12.

56. Козлов К.В. Мотивация торгового персонала на малых предприятиях: проблемы и перспективы [Текст] / К.В. Козлов // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право», 2014. – № 4. – с. 24-29.

57. Козлов С.В. Влияние стадии жизненного цикла предприятия на формирование стратегии развития [Текст] / С.В. Козлов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2015. – № 5. – с. 15-20.

58. Корзенко Н.И., Зобнина М.Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина// Вестник Челябинского государственного университета, 2015. – № 2. – с. 112-119.

59. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 211 с.

60. Краковяк О.Б., Стенин С.В., Котова И.В. Система материальной мотивации персонала на предприятии в условиях бюджетирования [Текст] /

О.Б. Краковяк, С.В. Стенин, И.В. Котова // Вологдинские чтения, 2016. – № 1. – с. 264-269.

61. Кулакова И.С. Жизненные циклы предприятий и роль антикризисного управления [Текст] / И.С. Кулакова // Основы экономики, управления и права, 2015. – № 3. – с. 16-22.

62. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Т.Н. Лобанова. – М.: Кнорус, 2017. – 140 с.

63. Луночкина Е.А. Выбор показателей для анализа финансового состояния предприятия на различных стадиях жизненного цикла как основы оценки эффективности деятельности [Текст] / Е.А. Луночкина // Вестник Таганрогского института управления и экономики, 2015. – № 7. – с. 117-125.

64. Межонис З.В. Управление организационными изменениями: потенциал анализа жизненного цикла предприятия [Текст] / З.В. Межонис // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология, 2015. – № 2. – с. 90-95.

65. Михенко П.А. Организационные изменения как фактор конкурентного потенциала компании на стадиях ее жизненного цикла [Текст] / П.А. Михенко. – М.: Синергия, 2017. – 89 с.

66. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С.К. Мордовин. – М., Инфра – М, 2017. – 587 с.

67. Назаренко С.С. Методический подход к определению стадии жизненного цикла компании [Текст] / С.С. Назаренко // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки, 2015. – № 1. – с. 98-105.

68. Некрасова О.В. Построение эффективной системы мотивации работников службы управления персоналом на предприятии розничной торговли [Текст] / О.В. Некрасова // Омский научный вестник, 2015. - № 3. – с. 119-128.

69. Николаева Н.Г., Приймак Е.В. Функционально-стоимостный анализ в управлении качеством продукции и процессов жизненного цикла [Текст] / Н.Г. Николаева, Е.В. Приймак. – М.: Бибком, 2015. – 124 с.
70. Орехова С.Г. Нематериальная мотивация персонала в управлении людскими ресурсами компании [Текст] / С.Г. Орехова // Вестник МГУ. Серия: Экономика, 2015. - № 11. – с. 40-50.
71. Орт М., Эффон М. Управление талантами [Текст] /М.орт, М.Эффон . – М.: Азбука Бизнес, 2015. – 494 с.
72. Панькова Л.Н., Парахина В.Н. Специфика применяемых финансовых стратегий по стадиям жизненного цикла промышленного предприятия [Текст] / Л.Н. Панькова // Социально-экономические явления и процессы, 2015. - № 2. – с. 74-82.
73. Пищухин А.М., Коршунова Е.А. Моделирование организационной структуры предприятия на различных этапах жизненного цикла. // Вестник Оренбургского государственного университета, 2016. - № 3. – с. 112-120.
74. Рыжик Н.А., Молотова О.В. Система мотивации персонала сетевых организаций [Текст] / Н.А. Рыжик, О.В. Молотова, 2015. - № 2. – с. 64-70.
75. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали лучше? [Текст] / Н.В. Самоукина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 240 с.
76. Сатонина Н.Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании [Текст] / Н.Н. Сатонина // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология, 2015. - № 3. – с. 112-115.
77. Селиванова М.В. Алгоритм процесса анализа системы мотивации персонала [Текст] / М.В. Селиванова// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки, 2016. - № 1. – с. 112-117.
78. Смирнова В.К. Секреты мотивации продавцов [Текст] / В.К. Смирнова . – Спб.: Питер-пресс, 2015. – 420 с.

79. Снок С.П. Построение системы нематериального стимулирования [Текст] / С.П. Снок // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2015. - № 9. – с. 13-19.
80. Спивак В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак . – М.: Кнорус, 2015. – 154 с.
81. Сысоева С.П., Новоселова Н.К. Оперативное управление в розничной торговле [Текст] / С.П.Сысоева . – Спб.: Питер-пресс, 2017. – 412 с.
82. Татарова А.В., Кузьмин С.С. Некоторые подходы к диагностике стадии жизненного цикла предприятия [Текст] / А.В. Татарова, С.С. Кузьмин // Известия Южного федерального университета. Технические науки, 2015. - № 1. – с. 36-42.
83. Труфанова Т.А., Мукина О.Ю. Формирование профиля должности при отборе персонала в торговые розничные компании [Текст] /Т.А. Труфанова, О.Ю.Мукина // Социально-экономические явления и процессы, 2015. - № 2. – с. 102-108.
84. Ульянова Е.А., Берг Д.Б., Добряк П.В. Модели жизненного цикла . – М.: Бибком, 2016. – 480 с.
85. Черников Б.В. Создание системы нематериальной мотивации, нацеленной на устойчивое ведение бизнеса [Текст] / Б.В. Черников // Вестник Томского государственного университета, 2016. - № 8. – с. 66-73.
86. Шевчук Д.А. Управление персоналом [Текст] Д.А. Шевчук . – М.: Синергия, 2017.