

Содержание

Введение.....	3
Раздел 1. Характеристика деятельности организации и системы управления	5
1.1. Общая характеристика объекта практики	5
1.2. Анализ организационной структуры управления, описание функций и задач структурных подразделений (служб), их взаимосвязей в рамках деятельности организации в целом и задач других подразделений	7
1.3. Изучение нормативных правовых актов, организационно-распорядительных, методических и распорядительных документов, плановой, отчетной документации, регламентирующей деятельность исследуемой организации	11
1.4. Изучение миссии, цели, задач, стратегии, существующих проблем развития организации	13
Раздел 2. Анализ факторов внутренней и внешней среды и их влияние на деятельность организации.....	15
2.1. Анализ основных видов продукции (товаров, работ, услуг).....	15
2.2. Исследование конкурентоспособности организации и ее продукции (товаров, услуг, работ).....	17
2.3. Анализ основных направлений деятельности организации и их эффективности.....	18
Раздел 3. Основные направления повышения эффективности деятельности и управления в организации.....	20
3.1. Разработка рекомендаций по развитию и улучшению деятельности исследуемой организации	20
Заключение	23
Список использованной литературы.....	25

Введение

Целью учебной (ознакомительной) практики является систематизация, обобщение и углубление теоретических знаний, навыков и умений и их практическая реализация в профессиональной среде для формирования компетенций, соотнесенных с задачами и видами профессиональной деятельности в соответствии с ОПОП ВО.

Задачи учебной (ознакомительной) практики:

- закрепление приобретенных теоретических знаний по дисциплинам «Теория управления», «Менеджмент», «Экономическая теория»;
- поиск и подбор дополнительной литературы в библиотеке;
- получение информации об особенностях работы менеджеров, иных специалистов в области управления персоналом конкретной организации или учреждения, в котором обучающиеся проходят практику;
- изучение деловой документации предприятия - базы практики и приобретение – практического опыта в работе с ней;
- формирование у обучающихся практических навыков и компетенций в сфере профессиональной деятельности;
- подготовка к изучению профильных дисциплин и к прохождению производственной практики;
- получение дополнительной мотивации на активную деятельность по развитию своего общего культурного и профессионального уровня;
- приобретение умений и навыков профессионального поведения в процессе трудовой деятельности в организации посредством формирования эффективных внутренних коммуникаций;
- изучение основных показателей функционирования организации, ее основных потребителей, экономических показателей деятельности в динамике, положения на рынке и направлений развития системы управления и организации;
- овладение необходимым набором универсальных и

общефессиональных компетенций.

Раздел 1. Характеристика деятельности организации и системы управления

1.1. Общая характеристика объекта практики

Объектом исследования является ООО «Веста».

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 69.10 - Деятельность в области права.

Юридический адрес предприятия: 427628, Удмуртская Республика, г. Глазов, Сибирская ул, д. 129а, кв. 5.

ООО «Веста» – одна из ведущих удмуртских консалтинговых компаний, занимающая лидирующее место по уровню клиентского сервиса.

Основные направления деятельности ООО «Веста» – это юридический консалтинг, налоговые споры, бухгалтерский аутсорсинг и аудит.

Более 50 штатных консультантов компании – юристы, аудиторы и бухгалтеры ежегодно сопровождают в среднем около 300 сложных клиентских поручений, такие как: юридические консультации собственников и топ-менеджеров, юридические проверки при покупке бизнеса, налоговые споры, регистрация и ликвидация компаний, инициативный аудит и многие другие.

Комплекс услуг ООО «Веста»:

1. Бухгалтерские услуги: ведение бухгалтерского учета; постановка бухгалтерского учета; расчет заработной платы и аутсорсинг отдельных участков; восстановление бухгалтерского учета; диагностика состояния бухгалтерского учета; бухгалтерский консалтинг;

2. Юридические услуги: судебная защита. Арбитраж; правовое сопровождение бизнеса; Due Diligence - экспертиза деятельности компании;

3. Корпоративные процедуры: регистрация юридических лиц; регистрация изменений; реорганизация юридических лиц; ликвидация юридических лиц; аккредитация иностранных компаний; эмиссия акций;

4. Налоговое право и консалтинг: налоговые споры; сопровождение налоговых проверок; налоговый консалтинг;

5. Аудит: обязательный аудит; инициативный аудит/Аудит по специальному заданию; налоговый аудит;

6. Кадровые услуги: ведение кадрового делопроизводства; аудит и восстановление кадрового учета; разработка локальных нормативных актов.

На сегодняшний день ООО «Веста» оказывает услуги по шести основным направлениям, каждое из которых выделено в отдельный департамент: департамент бухгалтерского консалтинга и аутсорсинга; департамент налогов и права; департамент корпоративных процедур; департамент профессиональной оценки; департамент аудита и МСФО; департамент кадрового консалтинга.

С целью дальнейшего анализа финансовых результатов данной организации проведем оценку динамики финансовых результатов в нижеприведенной таблице 1.

Таблица 1 - Анализ финансовых результатов предприятия в 2023- 2025 гг., т.р.

Показатели	2023	2024	2025	Абсол. откл.		Темп роста, в проц.	
				2024 к 2023	2025 к 2024	2024 к 2023	2025 к 2024
Выручка	3985	4202	6653	217	2451	105,45	158,33
Себестоимость	3740	3850	6263	110	2413	102,94	162,68
Валовая прибыль	245	352	390	107	38	143,67	110,80
Управленческие расходы	75	91	89	16	-2	121,33	97,80
Прибыль от продаж	170	261	301	91	40	153,53	115,33
Прочие доходы	25	16	8	-9	-8	64,00	50,00
Прочие расходы	31	23	11	-8	-12	74,19	47,83
Прибыль до налогообложения	164	254	298	90	44	154,88	117,32
Налог на прибыль	30	51	74	21	23	170,00	145,10
Чистая прибыль	134	203	224	69	21	151,49	110,34

Проведенные расчеты позволяют увидеть увеличение выручки данной организации, в частности, на 217 т.р. в 2024 году по отношению к предыдущему году (плюс 5,45 процента), а также увеличение на 2 451 т.р. в 2025 году по отношению к предыдущему году (плюс 58,33 процента).

Себестоимость данной организации так же продемонстрировала динамику роста на 110 т.р. (плюс 2,94 процента) в 2024 году и увеличение на 2 413 т.р. (плюс 62,68 процента) в 2025 году. Что касается показателя валовой прибыли, то он так же показывал динамику роста: на 43,67 процента в 2024 году, а также на 10,80 процента в 2025 году. Что касается показателя прибыли от продаж, то он демонстрирует аналогичную с валовой прибылью динамику.

Что касается показателя чистой прибыли данной организации, то в 2024 году она выросла на 69 т.р. (плюс 51,49 процента), а в 2025 году показала роста на 21 т.р. (плюс 10,34 процента).

1.2. Анализ организационной структуры управления, описание функций и задач структурных подразделений (служб), их взаимосвязей в рамках деятельности организации в целом и задач других подразделений

Организационная структура ООО «Веста» представлена на рис. 1.



Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Веста»

Таким образом, организационная структура ООО «Веста» является линейно-функциональной.

В обществе с ограниченной ответственностью (ООО) «Веста» сформирована и функционирует линейно-функциональная организационная структура управления. Выбор данной структуры обусловлен спецификой деятельности компании как многопрофильного консалтингового центра. При такой системе линейные руководители (генеральный директор, руководители департаментов) обладают всей полнотой власти, но для выполнения конкретных экспертных функций привлекаются специализированные подразделения (департаменты).

С точки зрения профиля «Управление персоналом», линейно-функциональная структура ООО «Веста» позволяет концентрировать высококвалифицированных специалистов в профильных отделах, что критически важно для сферы интеллектуальных услуг, где человеческий капитал является главным производственным ресурсом. Всего в штате компании задействовано более 50 специалистов. Рассмотрим детально ключевые функции и задачи структурных подразделений ООО «Веста» в контексте их кадрового обеспечения и операционной деятельности.

Таблица 2 - Задачи и ключевые функции структурных звеньев ООО «Веста»

Наименование подразделения (службы)	Основные задачи подразделения в рамках общей структуры	Выполняемые функции и требования к кадровому составу
Генеральный директор	Стратегическое руководство, принятие высших управленческих решений, утверждение кадровой политики.	Утверждение штатного расписания, систем премирования, подписание приказов о приеме на работу и увольнении топ-менеджеров.
Финансовый отдел	Управление финансовыми потоками, бюджетирование, контроль фонда оплаты труда (ФОТ).	Составление управленческой отчетности, согласование бюджетов на подбор и обучение персонала компании.
Бухгалтерия	Ведение внутреннего учета	Расчет заработной платы,

	ООО «Веста», расчеты с персоналом по оплате труда.	премий, отпускных и больничных сотрудников, сдача отчетности в Социальный фонд России (СФР).
Отдел продаж	Расширение клиентской базы, обеспечение планового объема выручки консалтингового центра.	Проведение переговоров, заключение договоров. Отличается высокой текучестью кадров, требует постоянной мотивации.
Отдел кадров (внутренний)	Формирование кадрового резерва, обеспечение документооборота в рамках ТК РФ для нужд ООО «Веста».	Подбор юристов, бухгалтеров и аудиторов, ведение кадрового делопроизводства, организация внутреннего обучения.
Департамент бухгалтерского консалтинга	Аутсорсинг учетных функций для сторонних организаций (клиентов компании).	Постановка и восстановление учета клиентов, расчет налогов для контрагентов. Штат состоит из бухгалтеров-экспертов.
Департамент налогов и права	Правовое сопровождение бизнеса клиентов, минимизация их юридических и налоговых рисков.	Судебная защита в арбитражных судах, Due Diligence. Штат укомплектован высококвалифицированными юристами.
Департамент корпоративных процедур	Сопровождение регистрационных и трансформационных процессов бизнеса клиентов.	Регистрация ООО и АО, ликвидация предприятий. Требуется от сотрудников высокой исполнительской дисциплины.
Департамент профессиональной оценки	Рыночная, кадастровая и инвестиционная оценка активов заказчиков.	Оценка недвижимости, оборудования, бизнеса. В штате состоят сертифицированные оценщики-эксперты.
Департамент аудита и МСФО	Независимая проверка финансовой отчетности, трансформация отчетности по международным стандартам.	Проведение обязательного и инициативного аудита. Кадры имеют квалификационные аттестаты аудиторов.
Департамент кадрового консалтинга	Оказание коммерческих услуг по постановке кадрового менеджмента и аудита на предприятиях заказчиков.	Разработка локальных нормативных актов для клиентов, аудит кадрового производства на предмет рисков проверок ГИТ.

Эффективность функционирования ООО «Веста» напрямую зависит от слаженности межведомственного взаимодействия. В консалтинговом бизнесе

услуги носят комплексный характер, что порождает сквозные связи между подразделениями, в которых человеческий фактор играет ключевую роль.

Взаимосвязь служб компании реализуется через систему внутренних информационных потоков и совместных рабочих групп:

Взаимодействие Отдела кадров с профильными департаментами: При получении департаментом крупного долгосрочного контракта руководитель департамента направляет в Отдел кадров заявку на привлечение дополнительных специалистов (юристов, аудиторов). Отдел кадров формирует профиль должности, организует поиск, первичное анкетирование и тестирование кандидатов. Финальное собеседование проводит руководитель профильного департамента.

Взаимодействие Бухгалтерии, Финансового отдела и Отдела кадров: Отдел кадров предоставляет первичные данные по учету рабочего времени (табели), приказам о приемах, увольнениях и отпусках в Бухгалтерию для расчета выплат. Финансовый отдел на основе этих данных контролирует исполнение бюджета ФОТ и оценивает рентабельность труда сотрудников каждого департамента.

Стыковка Департамента кадрового консалтинга и Департамента налогов и права: При ведении сложных проектов по аудиту кадрового учета на предприятиях клиентов часто возникают вопросы материальной ответственности работников или трудовых споров, доходящих до суда. В этих случаях специалисты по кадровому консалтингу привлекают юристов из Департамента налогов и права для выработки совместной защитной стратегии.

Линейно-функциональная структура ООО «Веста» обеспечивает высокую скорость профессиональных решений за счет специализации, однако накладывает высокую нагрузку на внутренний Отдел кадров, который должен обеспечивать баланс интересов и эффективные коммуникации между всеми звеньями управления.

1.3. Изучение нормативных правовых актов, организационно-распорядительных, методических и распорядительных документов, плановой, отчетной документации, регламентирующей деятельность исследуемой организации

Деятельность ООО «Веста» как юридического лица и как работодателя регламентирована многоуровневой системой документации. Для студента профиля «Управление персоналом» особое значение имеет изучение того, как внешние нормативные акты трансформируются во внутренние регламенты, определяющие поведение, права и обязанности работников.

Внешнюю нормативно-правовую основу функционирования компании составляют следующие акты:

- Гражданский кодекс РФ (определяет правовой статус ООО, порядок заключения договоров с клиентами и договоров ГПХ с внештатными исполнителями);
- Трудовой кодекс РФ (главный закон для кадровой службы, регулирующий найм, переводы, увольнения, рабочее время, оплату труда и дисциплинарную ответственность сотрудников);
- Налоговый кодекс РФ (в части обложения налогом на доходы физических лиц (НДФЛ) и страховыми взносами выплат в пользу персонала);
- Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» (регулирует порядок сбора, хранения и обработки личных дел сотрудников и данных клиентов).

Внутренняя нормативная среда компании представлена организационно-распорядительной, методической и плановой документацией. Подробная классификация изученных в ходе практики документов приведена в таблице 2.

Таблица 3 - Система документационного обеспечения деятельности ООО «Веста»

Категория документов	Наименование конкретных документов	Содержание и целевое назначение в системе кадрового менеджмента
Учредительные документы	Устав ООО «Веста»	Определяет полномочия генерального директора как главного исполнительного органа и работодателя.
Организационно-распорядительные	Штатное расписание (форма Т-3), Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР).	Закрепляют структуру, численность персонала, должностные оклады, режим рабочего времени, систему поощрений и взысканий.
Локальные нормативные акты (ЛНА)	Положение об оплате труда и премировании, Положение о персональных данных.	Устанавливают правила расчета переменной части зарплаты (КРП), порядок защиты конфиденциальной информации сотрудников.
Распорядительные	Приказы по личному составу (о приеме, увольнении, отпусках), приказы по основной деятельности.	Индивидуальные акты управления, изменяющие правовой статус конкретных работников в организации.
Методические материалы	Должностные инструкции, Профили должностей, Регламенты адаптации.	Описывают требования к квалификации (образование, стаж), ключевые обязанности и стандарты поведения на рабочем месте.
Плановая документация	График отпусков (форма Т-7), План комплектования штата, бюджет расходов на персонал.	Регулируют временные ресурсы сотрудников и финансовые затраты на их привлечение, обучение и мотивацию.
Отчетная документация	Формы статистической отчетности по труду (П-4), отчеты Отдела кадров о текучести персонала.	Отражают динамику численности, среднюю заработную плату и показатели стабильности трудового коллектива.

Особое место в системе управления персоналом ООО «Веста» занимают должностные инструкции и профили должностей. Так как компания оказывает высокоинтеллектуальные услуги, стандартизация требований к человеческим ресурсам позволяет минимизировать риски кадровых ошибок.

Изучение плановой и отчетной документации показало, что Отдел кадров ведет регулярный мониторинг использования рабочего времени и выполнения

KPI, что позволяет увязывать эффективность труда конкретного консультанта с общими финансовыми результатами организации.

1.4. Изучение миссии, цели, задач, стратегии, существующих проблем развития организации

Миссия ООО «Веста» в контексте управления человеческими ресурсами трансформируется из внешнего позиционирования во внутреннюю философию и формулируется как: «Создание уникальной экспертной среды, где каждый профессионал может максимально реализовать свой потенциал, обеспечивая правовую и финансовую безопасность наших клиентов». Компания позиционирует свой персонал как главный стратегический актив и конкурентное преимущество.

Главной стратегической целью ООО «Веста» является укрепление лидерских позиций на рынке консалтинговых услуг Удмуртской Республики с последующим выходом на межрегиональный уровень. В кадровом эквиваленте эта цель требует формирования стабильного, высокопрофессионального и гибкого коллектива, способного быстро адаптироваться к изменениям законодательства и росту клиентских запросов.

Для достижения поставленной цели в компании решаются следующие задачи в области управления персоналом:

- Построение эффективной системы непрерывного внутрифирменного обучения и повышения квалификации (юристов, бухгалтеров, аудиторов);
- Снижение уровня текучести кадров среди ключевых экспертов и ведущих консультантов;
- Формирование привлекательного HR-бренда компании на региональном рынке труда для привлечения талантливых выпускников вузов и опытных специалистов.

Текущая кадровая стратегия ООО «Веста» сочетает в себе элементы стратегии инвестиций в человеческий капитал (оплата внешнего обучения,

сертификации аудиторов) и стратегии дифференциации (привязка мотивации к индивидуальным результатам работы). Однако в ходе ознакомительной практики и анализа внутренней среды были выявлены существенные проблемы, сдерживающие развитие системы управления персоналом в организации. Отразим их в таблице 4.

Таблица 4 - Проблемное поле в системе управления персоналом ООО «Веста»

Выявленная кадровая проблема	Причины возникновения проблемы	Возможные негативные последствия для организации
Высокий уровень текучести кадров в Отделе продаж и среди линейных ассистентов	Жесткие планы продаж, отсутствие прозрачной системы адаптации для новичков, эмоциональное выгорание.	Рост затрат на постоянный подбор персонала, снижение темпов прироста клиентской базы, падение качества первичного сервиса.
Размывание HR-бренда и дефицит узких специалистов	Сильная конкуренция со стороны федеральных ИТ- и консалтинговых компаний, предлагающих удаленный формат работы.	Нехватка квалифицированных кадров для сложных проектов, увеличение сроков закрытия вакансий (до 2-3 месяцев).
Отсутствие автоматизации HR-процессов	Использование разрозненных программ, ведение кадрового резерва и адаптации «вручную» на бумажных носителях или в Excel.	Высокая рутинная нагрузка на сотрудников Отдела кадров, потеря данных о кандидатах, низкая скорость принятия решений.
Высокая зависимость бизнеса от «звездных» сотрудников	Концентрация ключевых компетенций и связей с крупными клиентами на 3-4 ведущих экспертах компании.	Риск потери стабильности бизнеса и ухода клиентов в случае увольнения или выгорания данных специалистов.

Выявленные деструктивные факторы и проблемы развития кадровой системы ООО «Веста» требуют детального исследования внешней и внутренней среды организации с целью разработки научно обоснованных рекомендаций по их устранению, что будет выполнено в последующих разделах отчета.

Раздел 2. Анализ факторов внутренней и внешней среды и их влияние на деятельность организации

2.1. Анализ основных видов продукции (товаров, работ, услуг)

Общество с ограниченной ответственностью «Веста» функционирует в секторе B2B (business-to-business), предоставляя корпоративным клиентам и индивидуальным предпринимателям комплексные консалтинговые продукты. Специфика деятельности в сфере профессионального сервиса накладывает особые требования на систему менеджмента: производимый продукт полностью нематериален, неотделим от конкретного исполнителя (эксперта), а его качество напрямую зависит от уровня развития человеческих ресурсов.

Для студента профиля «Управление персоналом» анализ структуры услуг важен тем, что каждое направление бизнеса требует уникального кадрового профиля, специфической квалификации сотрудников и разного уровня трудозатрат. В структуре портфеля услуг ООО «Веста» выделяются шесть базовых направлений, показатели которых за последний отчетный год представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Структурно-кадровый анализ портфеля услуг ООО «Веста»

Наименование направления (вида услуг)	Доля в выручке, %	Маржинальность, %	Численность персонала, чел.	Ключевые требования к кадровому составу подразделения
Бухгалтерский консалтинг и аутсорсинг	32,5	28,0	18	Профильное экономическое образование, знание 1С, высокая исполнительская дисциплина, стрессоустойчивость.
Налоговое право и судебный арбитраж	26,0	48,0	12	Высшее юридическое образование, стаж судебной практики от 3 лет, навыки ведения жестких переговоров.
Аудит финансовой	13,0	42,0	8	Наличие единого

отчетности и МСФО				квалификационного аттестата аудитора, членство в СРО, аналитический склад ума.
Корпоративные процедуры (регистрация/ликвидация)	12,0	18,0	6	Среднее специальное или высшее юридическое образование, высокая скорость работы с документами.
Профессиональная оценка активов	10,5	25,0	4	Диплом оценщика, членство в СРО оценщиков, страхование ответственности, знание методик оценки.
Кадровый консалтинг и аудит	6,0	22,0	4	Знание трудового законодательства (ТК РФ), опыт прохождения проверок ГИТ, владение 1С:ЗУП.

Экономический анализ структуры услуг во взаимосвязи с кадровым потенциалом позволяет сделать несколько управленческих выводов:

- Локомотивами бизнеса являются Бухгалтерский аутсорсинг и Налоговое право. При этом направление Бухгалтерского аутсорсинга наиболее трудоемко и поглощает наибольшее количество человеческих ресурсов (18 сотрудников). Менеджменту компании необходимо автоматизировать рутинные операции в этом отделе, чтобы снизить нагрузку на персонал.

- Департамент налогов и права демонстрирует наивысшую маржинальность (48%) благодаря высокой квалификации юристов. Этот отдел приносит максимальную добавленную стоимость, что требует от HR-службы разработки особых программ удержания и материального стимулирования этих специалистов («звезд» компании).

- Департамент кадрового консалтинга пока занимает наименьшую долю в выручке (6%), но является стратегически важным для продвижения HR-экспертизы ООО «Веста» на региональном рынке.

2.2. Исследование конкурентоспособности организации и ее продукции (товаров, услуг, работ)

Поскольку консалтинговый бизнес полностью базируется на продаже знаний и навыков специалистов, конкурентоспособность ООО «Веста» на рынке Удмуртской Республики напрямую определяется качеством ее человеческого капитала. Для оценки конкурентной позиции организации был проведен сравнительный анализ по ключевым факторам конкурентоспособности (КФК) с привлечением данных по двум главным региональным соперникам (Конкурент А - крупная региональная сеть, Конкурент Б - локальное консалтинговое агентство).

Оценка параметров производилась экспертным путем по 5-балльной шкале (где 1 - критическое отставание, 5 - рыночный эталон). Результаты исследования кадровой и продуктовой конкурентоспособности сведены в таблицу 6.

Таблица 6 - Матрица сравнительной конкурентоспособности ООО «Веста»

Критерий конкурентоспособности	Вес критерия	ООО «Веста» (балл)	Конкурент А (балл)	Конкурент Б (балл)	Взвешенная оценка ООО «Веста»
Квалификация экспертов (наличие аттестатов, ученых степеней)	0,25	5	4	3	1,25
Уровень клиентского сервиса и вовлеченность персонала	0,20	5	3	4	1,00
Комплексность продуктового портфеля (услуги в одно окно)	0,15	5	4	2	0,75
Репутация компании и узнаваемость HR-бренда	0,15	4	5	3	0,60
Ценовая доступность услуг для малого бизнеса	0,15	3	4	5	0,45
Уровень цифровизации и автоматизации процессов (HR-tech, CRM)	0,10	3	5	3	0,30
Итоговый интегральный балл	1,00	-	-	-	4,35

Итоговый взвешенный балл Конкурента А - 4,05; Конкурента Б - 3,35.

Интегральная оценка (4,35 балла) подтверждает лидерство ООО «Веста» на рынке г. Глазов и сильные позиции в Удмуртской Республике. Компания значительно превосходит конкурентов в качестве кадрового состава (5 баллов) и уровне вовлеченности персонала в проблемы клиентов. За счет синергии шести департаментов организация предлагает клиентам комплексное обслуживание, которое не могут предоставить мелкие игроки (вроде Конкурента Б).

Однако исследование вскрыло и ключевые уязвимости в системе менеджмента организации:

Низкая оценка по параметру ценовой доступности (3 балла): Высокая квалификация штатных юристов и бухгалтеров требует адекватных затрат на оплату их труда, что закладывается в себестоимость услуг. Компания не может конкурировать по цене с фрилансерами и вынуждена ориентироваться на высокомаржинальный сегмент рынка.

Отставание в сфере цифровизации (3 балла): Конкурент А опережает ООО «Веста» за счет внедрения современных дистанционных платформ взаимодействия и автоматизации HR-процессов, что снижает себестоимость транзакций.

2.3. Анализ основных направлений деятельности организации и их эффективности

Для комплексной оценки влияния факторов внешней среды (макросреда, рынок труда) и внутренней среды (система менеджмента, корпоративная культура) на общую эффективность деятельности ООО «Веста» был применен метод SWOT-анализа. В рамках профиля «Управление персоналом» особое внимание уделено исследованию кадровых возможностей и угроз, с которыми сталкивается организация на региональном рынке.

Таблица 7 - Матрица SWOT-анализа ООО «Веста» в контексте кадрового менеджмента

Компоненты SWOT-анализа	Сильные стороны внутренней среды (Strengths)	Слабые стороны внутренней среды (Weaknesses)
Факторы внутренней среды	1. Высокий интеллектуальный потенциал (более 50 аттестованных профессионалов). 2. Сильная корпоративная культура, основанная на взаимовыручке. 3. Наличие собственного Департамента кадрового консалтинга (внутренняя экспертиза).	1. Перегруженность персонала рутинными операциями из-за слабой автоматизации. 2. Отсутствие прозрачной системы кадрового резерва и адаптации. 3. Высокая зависимость от ключевых консультантов-лидеров.
Компоненты SWOT-анализа	Возможности внешней среды (Opportunities)	Угрозы внешней среды (Threats)
Факторы внешней среды	1. Рост спроса на кадровый аудит и консалтинг в регионе из-за проверок ГИТ. 2. Развитие дистанционных форматов обучения для персонала. 3. Возможность привлечения сильных выпускников вузов при развитии HR-бренда.	1. Отток высококвалифицированных кадров в мегаполисы на удаленную работу. 2. Демпинг со стороны теневого сектора (частных консультантов-фрилансеров). 3. Рост затрат на содержание персонала (инфляционное давление на ФОТ).

Анализ эффективности направлений деятельности во взаимосвязи с факторами среды показал, что текущая модель управления организацией достигла своего предела эффективности. Главное ограничение роста лежит внутри компании - это экстенсивное использование человеческих ресурсов.

Сотрудники тратят до 30% рабочего времени на непроизводительные коммуникации, ручной документооборот и администрирование из-за отсутствия единой цифровой экосистемы управления. Это приводит к росту усталости персонала, повышает риск выгорания ведущих специалистов и сдерживает масштабирование бизнеса.

Раздел 3. Основные направления повышения эффективности деятельности и управления в организации

3.1. Разработка рекомендаций по развитию и улучшению деятельности исследуемой организации

На основе результатов комплексного анализа, проведенного в ходе ознакомительной практики в ООО «Веста», был разработан пакет научно обоснованных рекомендаций. Данные предложения направлены на модернизацию системы менеджмента, оптимизацию использования человеческих ресурсов, повышение вовлеченности персонала и, как следствие, рост общей экономической эффективности консалтингового центра.

Мероприятие 1. Автоматизация проектной деятельности и HR-процессов через внедрение CRM/ERP-системы

Для устранения технологического отставания и снижения рутинной нагрузки на персонал предлагается внедрить специализированное ИТ-решение (например, Битрикс24:Консалтинг).

Внедрение позволит:

- Автоматизировать учет фактически отработанного времени юристов и бухгалтеров по каждому клиентскому проекту (тайм-трекинг).
- Избавить персонал от ручного составления отчетов о проделанной работе.
- Автоматизировать воронку подбора персонала и кадровый документооборот внутреннего Отдела кадров.

Мероприятие 2. Разработка и внедрение системы адаптации персонала и прозрачной системы грейдов с KPI

Для снижения уровня текучести кадров в Отделе продаж и среди младших консультантов рекомендуется реформировать систему мотивации и развития персонала:

- Разработать «Книгу сотрудника ООО „Веста“» (Welcome-бук) и закрепить систему наставничества для ускорения выхода новичков на

плановую производительность.

- Заменить жесткие оклады системой грейдов (3 уровня квалификации для каждой должности), где переход на новый грейд зависит от сдачи внутренних экзаменов.

- Увязать переменную часть оплаты труда с ключевыми показателями эффективности (KPI): для консультантов — количество закрытых часов и индекс удовлетворенности клиентов (NPS), для отдела продаж — объем привлеченной выручки.

Мероприятие 3. Запуск программы «Развитие HR-бренда и работа с кадровым резервом»

Для ликвидации дефицита узких специалистов и снижения зависимости от «звездных» сотрудников необходимо создать внутренний институт кадрового резерва и укрепить внешнюю репутацию работодателя:

- Заключить договоры о стратегическом партнерстве с ведущими вузами региона для организации регулярных стажировок студентов старших курсов.

- Сформировать пул «младших преемников» для ключевых экспертов компании, внедрив практику делегирования и совместного ведения крупных арбитражных дел.

Проведем укрупненную прогнозную оценку затрат и ожидаемого социально-экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций в таблице 8.

Таблица 8 - Комплексное планово-экономическое обоснование рекомендаций для ООО «Веста»

Наименование мероприятия	Срок внедрения	Необходимые инвестиции, тыс. руб.	Ожидаемый эффект для системы управления персоналом и бизнеса компании
Внедрение CRM/ERP и автоматизация процессов	6 месяцев	450	Сокращение рутинных временных затрат сотрудников на 25%; высвобождение до

			120 часов рабочего времени экспертов в месяц для коммерческой работы.
Реформа системы адаптации, КРІ и грейдов	3 месяца	120	Снижение текучести кадров на испытательном сроке с 35% до 10%; рост производительности труда линейного персонала на 15-18%.
Развитие HR-бренда и кадрового резерва	9 месяцев	180	Сокращение сроков закрытия вакансий с 60 до 20 дней; минимизация риска потери клиентов при увольнении ключевых специалистов.
Итого по программе развития	-	750	Повышение маржинальности бизнеса, рост годовой чистой прибыли организации на 18-22% через 12 месяцев после внедрения.

Разработанный комплекс рекомендаций носит практико-ориентированный характер, соответствует направлению подготовки «Менеджмент» (профиль «Управление персоналом») и позволяет ООО «Веста» перестроить систему управления человеческими ресурсами в соответствии с современными требованиями рынка.

Заключение

В ходе прохождения ознакомительной практики были полностью выполнены все задачи, предусмотренные рабочей программой учебной практики по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление персоналом»). Практическая деятельность позволила закрепить теоретические знания в области общего менеджмента, документационного обеспечения и управления человеческими ресурсами на примере реального субъекта регионального рынка консалтинговых услуг.

На первом этапе была изучена общая организационно-правовая и стратегическая характеристика ООО «Веста». Анализ показал, что предприятие обладает устойчивым экономическим положением и синергетическим эффектом за счет функционирования шести профильных департаментов. В ходе исследования структуры управления было определено, что в компании применяется линейно-функциональная организационная структура. В рамках профиля обучения подробно зафиксирована специфика межведомственных связей и распределение функциональных обязанностей. Установлено, что данная структура обеспечивает жесткое единоначалие и профессиональную специализацию, однако накладывает повышенную нагрузку на горизонтальные коммуникации.

В процессе изучения нормативно-правовой, распорядительной и планово-отчетной документации был сделан вывод о высоком уровне регламентации процессов в организации. Локальные нормативные акты (Устав, ПВТР, Положение об оплате труда, должностные инструкции) полностью соответствуют требованиям Трудового кодекса РФ и специфике защиты персональных данных в сфере B2B-консалтинга.

Анализ факторов внутренней и внешней среды (включая проведение SWOT-анализа и оценку конкурентоспособности) позволил выявить ключевые кадровые риски и деструктивные факторы, сдерживающие масштабирование бизнеса. К ним относятся высокий уровень текучести кадров в линейных

подразделениях, дефицит узкопрофильных специалистов на региональном рынке, недостаточная автоматизация HR-процессов и высокая зависимость стабильности бизнеса от нескольких «звездных» сотрудников-экспертов. Интеллектуальный капитал организации используется экстенсивно из-за высокой доли рутинного, неавтоматизированного труда.

В качестве направлений повышения эффективности менеджмента и управления человеческими ресурсами в ООО «Веста» был разработан комплекс взаимосвязанных рекомендаций. Предложено внедрение специализированной CRM/ERP-системы для автоматизации проектной деятельности и тайм-трекинга, реформирование системы адаптации персонала, переход на систему грейдов с привязкой переменной части оплаты труда к KPI, а также запуск программы развития внешнего HR-бренда и формирование внутреннего института кадрового резерва. Планово-экономическое обоснование подтверждает, что оптимизация кадровых процессов позволит снизить издержки, повысить производительность труда на 15–18% и обеспечить прирост чистой прибыли организации на 18–22% в среднесрочной перспективе.

Таким образом, материалы отчета наглядно доказывают, что в сфере интеллектуальных услуг качество управления персоналом является главным драйвером конкурентоспособности компании.

Список использованной литературы

1. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 23-25
2. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2021. – 235 с.
3. Багирова И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2023. – №4 (16). – С. 83-88
4. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. – 2023. – № 11. – С. 43-45
5. Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2022. – С. 95-99
6. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2021. – 435 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский. - М.: МГУ, 2021. – 278 с.
8. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 395 с.
9. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2025. - №5. – С. 27-29
10. Гришина В. А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия / В. А. Гришина // Социально-экономические явления и процессы. – 2024. – №1. – С. 53-56

11. Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2023. – № 2. – С. 91-93
12. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2021. – 423 с.
13. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 475 с.
14. Кибанов А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности. // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2023. — № 5. – С. 33-35
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 578 с.
16. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2025. – №10. – С. 53-55
17. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2024. - №12. – С. 43-45
18. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2024. - №1. – С. 73-75
19. Кредисов А. И. Менеджмент для руководителей / А. И. Кредисов, Е. Г. Панченко, В. А. Кредисов. – М.: Знание, 2022. – 556 с.
20. Магура М. И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. – 2024. – № 6. – С. 55-57