

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ (НА
ПРИМЕРЕ ИП «ЧЕРНЯВСКИЙ М.В.»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Андреевой Марии Владимировны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2025 год

Введение. В современных реалиях, характеризующихся стремительной глобализацией, внедрением инновационных технологий и усилением конкуренции на рынке, человеческий капитал становится одним из ключевых факторов успеха любой организации. Высококвалифицированный и мотивированный персонал является драйвером роста производительности труда, повышения качества продукции или услуг, а также укрепления конкурентных позиций компании.

В этой связи управление деловой карьерой персонала приобретает особую актуальность. Данный процесс направлен на создание условий для профессионального развития сотрудников, реализации их потенциала и достижения личных карьерных целей в рамках стратегических задач организации. Эффективное управление деловой карьерой позволяет компаниям привлекать и удерживать талантливых специалистов, обеспечивать их непрерывное обучение и совершенствование навыков, а также формировать кадровый резерв для замещения ключевых должностей.

Важность данной темы обусловлена рядом факторов. Во-первых, в условиях ускоряющегося технологического прогресса и цифровой трансформации бизнеса требования к квалификации персонала постоянно растут. Организации вынуждены своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям, предоставляя сотрудникам возможности для непрерывного развития компетенций. Управление деловой карьерой выступает в качестве инструмента, позволяющего выстраивать индивидуальные траектории профессионального роста и обучения для каждого работника.

Во-вторых, в эпоху широкого распространения удаленной занятости, удержание высококвалифицированных кадров становится все более сложной задачей. Рационально организованное управление карьерным развитием персонала позволяет повысить вовлеченность и лояльность сотрудников, создавая для них привлекательные перспективы роста внутри организации.

Кроме того, управление деловой карьерой играет важную роль в формировании эффективной системы мотивации персонала. Возможности

карьерного продвижения, профессионального совершенствования и реализации личных амбиций являются мощными нематериальными стимулами, способствующими повышению производительности труда и достижению организационных целей.

Актуальность рассматриваемой темы также обусловлена необходимостью решения проблемы старения рабочей силы и обеспечения преемственности знаний и опыта внутри организаций. Посредством грамотного планирования карьерных траекторий и использования инструментов наставничества и передачи знаний компании могут эффективно подготавливать кадровый резерв и обеспечивать плавный переход ключевых компетенций от опытных сотрудников к молодым специалистам.

Так, актуальность темы изучения управления деловой карьерой персонала обуславливается тем, что она выступает важнейшим фактором успешного развития современных организаций. Данная тема представляет значительный интерес как для теоретических исследований в области управления человеческими ресурсами, так и для практического применения эффективных методов и технологий карьерного менеджмента в деятельности компаний различных отраслей.

Степень разработанности темы. Проблематика управления деловой карьерой персонала находит широкое отражение в современной научной литературе. Различные аспекты данной темы рассматриваются в трудах отечественных и зарубежных исследователей.

Общие вопросы управления персоналом, включая аспекты карьерного развития, освещены в фундаментальных учебниках и учебных пособиях таких авторов, как Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.Я. Кибанов, А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская, О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева, Т.Ю. Базаров. Данные источники раскрывают теоретические основы управления персоналом, роль кадровой политики и человеческих ресурсов в развитии организаций.

Непосредственно концептуальные основы управления деловой карьерой персонала рассматриваются в работах В.Н. Жигаловой, Ж.Н. Аксеновой, С.И. Сотниковой. Авторы исследуют понятие, элементы и этапы деловой карьеры, а также методологические подходы к ее планированию и развитию.

Отдельные аспекты, связанные с моделями, видами и типологией карьерных траекторий, анализируются Г.З. Ефимовой, Н.З. Сотниковым, А.Ю. Лебедевой, Э.О. Самитовым. Авторы рассматривают различные классификации деловой карьеры, факторы, влияющие на ее выбор, и особенности карьерных стратегий в разных сферах деятельности.

Значительное внимание в научной литературе уделяется методам, технологиям и инструментам управления деловой карьерой персонала. Данные вопросы освещаются в работах К.С. Дивака, А.В. Михайловой, Т.А. Чувашовой, А.О. Скворцовой, О.Ю. Кукушкиной, О.В. Юрьевой. Исследователи анализируют различные подходы к развитию персонала, применение цифровых технологий, планирование карьеры и другие аспекты.

Проблемы управления деловой карьерой и пути их решения рассматриваются в работах А.А. Беретова, Л.А. Журавлевой, Е.В. Зарубиной, Н.Н. Симачковой, И.П. Чупиной, Н.Б. Фатеевой, Т.И. Лабужской, А.М. Ситжановой, А.Г. Таранца, В.В. Верны, С.И. Фадеева, Р.А. Тимофеева. Авторы выявляют основные барьеры и сложности в управлении карьерным ростом персонала, предлагают рекомендации по их преодолению.

Особое внимание уделяется роли мотивации и стимулирования в процессе управления деловой карьерой. Данный аспект исследуется И.В. Жигadlo, которая подчеркивает важность создания эффективной системы мотивации для развития карьерного потенциала сотрудников.

Таким образом, анализ научной литературы демонстрирует высокую степень разработанности темы. Вместе с тем, стремительные изменения в бизнес-среде и актуальные вызовы цифровой трансформации требуют дальнейших исследований в данной области для выработки новых концептуальных подходов и практических рекомендаций.

Цель работы заключается в исследовании проблематики управления деловой карьерой персонала в современных организациях.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд **задач**:

- исследовать понятие и основные элементы управления деловой карьерой персонала;
- рассмотреть модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации;
- изучить методы и технологии управления деловой карьерой персонала;
- рассмотреть проблемы управления деловой карьерой персонала и пути их решения;
- провести общую характеристика хозяйственной деятельности ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»;
- проанализировать модели и технологии управления карьерой персонала в ООО ГК ПД "БАВАРИЯ
- рассмотреть проблемы управления деловой карьерой персонала и пути их решения;
- предложить введение системы (KPI) в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»;
- предложить введение стратегии эффективного использования персонала для успешной карьеры в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»
- оценить эффективность проведенных мероприятий.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы управления карьерой персонала в организации» рассмотрены понятие и основные элементы управления карьерой персонала.

Рассмотрение различных трактовок понятия «деловая карьера» позволяет глубже понять суть этого феномена и выработать наиболее подходящее определение для целей данного исследования.

Так, А. О. Скворцова считает, что деловая карьера представляет собой осознанный процесс планирования и реализации профессионального развития и самореализации личности в трудовой сфере, подразумевающий продвижение по службе, повышение квалификации и приобретение нового опыта [16, с. 167].

По мнению Л. А. Журавлевой, деловая карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанная с трудовым опытом и деятельностью в течение жизни в различных сферах хозяйства [9, с. 91].

С. И. Фадеев и Р. А. Тимофеев определяют деловую карьеру как последовательное продвижение работника по ступеням производственной иерархии, смену навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью человека [20, с.193].

В. Н. Жигалова и Ж. Н. Аксенова раскрывают деловую карьеру как процесс развития человека в основной сфере жизнедеятельности, обобщающий его продвижение, достижения, преодоление препятствий [8, с.32].

Г. З. Ефимова считает, что деловая карьера - это процесс реализации личностного потенциала, поэтапное достижение целей профессионального развития путём освоения новых компетенций, приобретения опыта и статусного продвижения [6, с. 59].

Обобщая вышеизложенные трактовки, можно дать следующее определение деловой карьеры, наиболее подходящее для целей нашего исследования: деловая карьера – это осознанный и целенаправленный процесс профессионального развития личности, подразумевающий поэтапное продвижение по служебной лестнице, повышение квалификации, освоение новых компетенций, преодоление препятствий и достижение успехов в трудовой деятельности за счет реализации личностного потенциала и накопления опыта.

Изучены модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации. В современной теории и практике менеджмента персонала принято выделять несколько базовых моделей деловой карьеры, отражающих альтернативные траектории развития человеческих ресурсов. Наибольшее распространение получила традиционная вертикальная модель, которая предполагает поступательное продвижение работника вверх по иерархии должностей, сопровождающееся повышением уровня оплаты труда, расширением полномочий, ростом статуса и престижа. Данная модель преимущественно

характерна для организаций с линейно-функциональной структурой управления и четко выраженной системой подчинения.

Вместе с тем, в современных гибких организационных структурах, ориентированных на адаптивность и быструю реакцию на изменения внешней среды, акцент все чаще смещается в сторону горизонтальной модели карьеры. Суть указанной модели заключается в продвижении работника посредством расширения зоны его функциональных обязанностей, повышения сложности выполняемых задач, овладения новыми компетенциями без существенной трансформации формального статуса и уровня материального вознаграждения. Горизонтальная карьера в большей степени ориентирована на профессионально-личностный рост и развитие сотрудника как высококлассного специалиста в определенной области деятельности.

Подводя итоги данного раздела, можно сделать вывод, что управление деловой карьерой персонала выступает в качестве одного из ключевых факторов развития человеческих ресурсов организации. Благодаря грамотному планированию и реализации карьерных траекторий, сочетанию ротации кадров, обучения и мотивационных механизмов создаются благоприятные условия для непрерывного профессионального роста и самореализации сотрудников, что положительно сказывается на укреплении кадрового потенциала и конкурентоспособности компании. Рассмотрены методы и технологии управления карьерой персонала. Можно сделать вывод, что методы и технологии управления деловой карьерой персонала представляют собой многогранный инструментарий, способствующий реализации карьерного потенциала сотрудников, повышению их мотивации и вовлеченности, а также обеспечению устойчивого развития организации в целом. Именно сочетание различных подходов позволяет создать эффективную систему управления деловой карьерой, ориентированную на достижение стратегических целей компании и удовлетворение потребностей персонала в профессиональном росте и самореализации.

Изучены проблемы управления карьерой персонала и пути их решения

Несмотря на очевидную значимость эффективного управления деловой карьерой для развития персонала и повышения конкурентоспособности организации, существует ряд проблем, с которыми сталкиваются компании при реализации данного процесса. Выявление и всестороннее изучение данных проблем, безусловно, имеет важнейшее значение для разработки действенных путей их преодоления.

Одной из наиболее распространенных проблем, препятствующих успешному управлению деловой карьерой, является отсутствие четкой стратегии и системного подхода к данному процессу.

Процессы планирования, развития и продвижения персонала оказываются разрозненными, что приводит к неэффективному использованию кадрового потенциала и замедлению карьерного роста сотрудников.

Еще одной существенной проблемой является низкий уровень вовлеченности и мотивации персонала в процесс карьерного развития. Нередко организации сталкиваются с проблемой дефицита ресурсов, необходимых для полноценного управления деловой карьерой персонала. Также существенным барьером на пути успешного карьерного развития персонала выступает корпоративная культура, не ориентированная на поддержку профессионального роста сотрудников. Еще одной распространенной проблемой в области управления деловой карьерой является недостаточная гибкость и адаптивность систем карьерного развития к меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Наряду с перечисленными проблемами, существуют и другие вызовы, с которыми сталкиваются компании в процессе управления деловой карьерой персонала. Вместе с тем, своевременное выявление и комплексный анализ данных проблем, а также разработка и реализация действенных путей их решения, способствуют повышению эффективности управления человеческими ресурсами, укреплению конкурентных преимуществ организации и ее устойчивому развитию в долгосрочной перспективе

Во второй главе «Анализ управления карьерой персонала в организации»

Рассмотрена общая характеристика хозяйственной деятельности ООО ГК ПД «БАВАРИЯ» В настоящее время ООО ГК ПД «БАВАРИЯ» представляет собой многопрофильный холдинг, являющийся крупнейшим предприятием региона. Основные направления деятельности компании сосредоточены в сфере производства пищевой продукции, сельского хозяйства и ресторанного бизнеса.

Прежде всего, следует отметить сбалансированность продуктового портфеля компании, который охватывает различные сегменты рынка продуктов питания и напитков. При этом в каждой товарной категории компания стремится занять устойчивые позиции, развивая как массовые, так и премиальные бренды.

Анализ показателей ликвидности показывает, что компания обладает значительным запасом платежеспособности. Коэффициенты текущей и быстрой ликвидности многократно превышают нормативные значения на протяжении всего исследуемого периода, хотя к 2023 году наблюдается их снижение с 33.44 до 17.44. Коэффициент абсолютной ликвидности, напротив, находится ниже нормативного значения, составляя 0.06 в 2023 году, что указывает на относительно небольшую долю наиболее ликвидных активов в структуре баланса.

Проведенный стратегический анализ деятельности ГК «Пивоваренный дом 'Бавария'» выявляет комплексную картину взаимодействия факторов внутренней и внешней среды предприятия в контексте современных рыночных условий. Диверсифицированная структура холдинга, интегрирующая производство напитков, сельскохозяйственную деятельность и ресторанный бизнес, формирует устойчивую платформу для дальнейшего развития.

Важнейшим стратегическим преимуществом компании выступает реализованная модель вертикальной интеграции производственных процессов, обеспечивающая комплексный контроль качества на всех этапах создания стоимости. Особую значимость приобретает агропромышленное направление, где предприятие демонстрирует существенные достижения в области семенного картофелеводства, создающие предпосылки для федеральной экспансии.

На основании вышесказанного, можно сделать вывод, что ГК «Пивоваренный дом 'Бавария'» обладает существенным потенциалом развития, основанным на диверсифицированной структуре бизнеса и устойчивых рыночных позициях. Эффективная реализация выявленных возможностей при одновременной минимизации влияния слабых сторон способна обеспечить укрепление конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе.

Проведен Анализ модели и технологий управления карьерой персонала в ООО ГК ПД "БАВАРИЯ"

В компании "БАВАРИЯ" управление профессиональным развитием осуществляется избирательно и охватывает лишь определенных работников, не распространяясь на весь коллектив предприятия. Отдел кадров не проводит прогнозирования будущих потребностей в персонале, которые можно было бы удовлетворить через систему повышения квалификации и внутренних перемещений действующих сотрудников.

Среди преимуществ следует отметить финансирование предприятием профессионального роста работников. Недостатками являются избирательный подход к карьерному менеджменту, необъективность оценки, нерегулярное применение для большинства сотрудников, не налаженная система обратной коммуникации и отсутствие стратегий карьерного планирования.

Выявлены проблемы управления карьерой персонала в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»

Таким образом, на основе проведенного анализа существующей системы управления карьеры в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ» можно сделать вывод о том, не каждый сотрудник стремится к развитию карьеры на предприятии и карьеры вообще. Для повышения привлекательности работы на предприятии, и увеличения уровня лояльности работников, по итогам исследования на предприятии будет предложена система мер по улучшению данного положения

В третьей главе «Направления совершенствования управления карьерой персонала в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»» Предложено введение системы (KPI) в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»

Для принятия кадровых решений, таких как увольнение или повышение оплаты труда, субъективной оценки руководителя недостаточно. Именно поэтому компании внедряют систему измеримых показателей результативности (KPI).

Предложенная систематизация расширяет функциональность KPI-показателей, позволяя их гибко комбинировать и настраивать под особенности различных отделов компании, что обеспечивает их универсальность. Корректный учёт минимизирует погрешности при измерении KPI-параметров и совершенствует управленческие процессы. Кроме того, появляется возможность внедрить интерактивную систему ранжирования сотрудников на базе балльной оценки, где каждый может отслеживать собственный прогресс. Внедрение практики временного перемещения работников на альтернативные позиции или в иные структурные единицы организации, где персонал

Предложено введение стратегии эффективного использования персонала для успешной карьеры в ООО ГК ПД «БАВАРИЯ»

Предложены следующие действия и рекомендации по решению проблем:

1. Создать и внедрить карьерную карту
2. Провести реструктуризацию существующей организационной структуры
3. Расширить штат HR-отдела, что согласно проведенным исследованиям, снизит рабочую нагрузку специалистов по персоналу и обеспечит более эффективное выполнение их функциональных обязанностей благодаря оптимальному распределению задач. Это ускорит процесс принятия решений и повысит их качество, что положительно отразится на финансовых показателях компании, сократит временные потери и минимизирует риск ошибок, связанных с переутомлением сотрудников

Улучшение сервиса и имидж компании неизбежно последуют, поскольку отдел кадров формирует первое впечатление о предприятии у посетителей.

4. Необходимо сформировать эффективный контракт с сотрудниками, включающий детальные инструкции, показатели эффективности и четкие

критерии карьерного продвижения.

5. Следует внедрить систему заблаговременного информирования (за 2-4 недели) всего персонала об открывающихся позициях через разнообразные информационные каналы: корпоративный веб-ресурс, информационные стенды в административном здании и производственных подразделениях, с указанием контактных телефонов HR-отдела для получения актуальных сведений в любое время.

6. Персонал необходимо уведомлять не только о доступных должностях, но и о фактических кадровых перестановках и карьерном росте. Кандидатам, которым отказали, следует направить письменное объяснение причин отклонения их кандидатуры с указанием рекомендаций для будущих попыток продвижения.

7. Альтернативный подход предполагает прикрепление к вакантной позиции соответствующего профессионального стандарта и Единого тарифно-квалификационного справочника. Внешний поиск кандидатов целесообразно начинать только при отсутствии подходящих внутренних претендентов.

8. Необходимо оформить информационные стенды, демонстрирующие профессиональный путь успешных сотрудников, их достижения и рекомендации по развитию в компании. Это будет мотивировать коллектив стремиться к профессиональному совершенству и поможет каждому спланировать собственное карьерное развитие.

9. Ежегодно следует организовывать ротацию персонала между различными подразделениями до момента их очередного повышения. Такая практика обеспечит сотрудникам комплексное понимание деятельности организации и поможет им найти наиболее подходящую профессиональную нишу.

10. Компания должна обеспечить полную прозрачность кадровых решений, чтобы сотрудники были уверены в их справедливости. Критерии повышения необходимо открыто сообщать всему персоналу для предотвращения конфликтов. Грамотно разработанная стратегия карьерного менеджмента

поможет работникам осознать свои профессиональные стремления, получить доступ к информации о карьерных перспективах внутри организации и достичь гармонии между личными амбициями и корпоративными задачами.

Данные меры способствуют оптимальному раскрытию профессиональных возможностей сотрудника, эффективному применению его навыков, рационализации временных затрат и существенному росту трудовой эффективности в комплексе.

Проведена оценка эффективности предложенных мероприятий. Для описанных предлагаемых мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий для применения их на предприятии. Финансирование же разработанной программы мероприятий будет осуществлено за счет собственной чистой прибыли. Внедрение всех механизмов запланировано в течении 3 месяцев. Перечень возможных рисков является достаточным. Поэтому руководителям компании будет легче определить, какие риски для них наиболее вероятны, во сколько (в случае их возникновения) могут быть оценены и принять меры по их нейтрализации.

Можно сделать вывод что, грамотно внедряя и развивая карьерные возможности, компания повышает эффективность своей деятельности и улучшает свой имидж за счет правильного управления человеческими ресурсами.

В ходе анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных необходимо определить для каждого из них организационные меры по его профилактике и нейтрализации

Заключение. Существенным барьером на пути успешного карьерного развития персонала выступает корпоративная культура, не ориентированная на поддержку профессионального роста сотрудников. В таких организациях отсутствует атмосфера, поощряющая инициативу и стремление к самосовершенствованию, а карьерное продвижение зачастую основывается на субъективных критериях или принципе старшинства. Для преодоления данной проблемы требуется комплексная работа по трансформации корпоративной

культуры, направленная на формирование ценностей, способствующих развитию персонала, что, в свою очередь, предполагает активное вовлечение руководства в данный процесс, демонстрацию приверженности принципам профессионального роста на всех уровнях управления, а также реализацию мероприятий по созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Еще одной распространенной проблемой в области управления деловой карьерой является недостаточная гибкость и адаптивность систем карьерного развития к меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Стремительные изменения в технологиях, бизнес-процессах и требованиях рынка труда могут приводить к несоответствию существующих подходов к управлению карьерой новым реалиям. Для решения данной проблемы необходимо регулярно проводить мониторинг и анализ тенденций, влияющих на кадровые потребности компании, а также своевременно корректировать стратегии и методы управления деловой карьерой персонала с учетом выявленных изменений.

Важно также отметить проблему неравенства возможностей для карьерного роста, с которой могут сталкиваться определенные категории сотрудников, например, женщины или представители этнических меньшинств. Для ее преодоления организациям следует уделять особое внимание созданию условий, способствующих равным возможностям для профессионального развития независимо от пола, расы, возраста или других факторов, не связанных с профессиональными компетенциями.

Наряду с перечисленными проблемами, существуют и другие вызовы, с которыми сталкиваются компании в процессе управления деловой карьерой персонала. Вместе с тем, своевременное выявление и комплексный анализ данных проблем, а также разработка и реализация действенных путей их решения, способствуют повышению эффективности управления человеческими ресурсами, укреплению конкурентных преимуществ организации и ее устойчивому развитию в долгосрочной перспективе

Поставленные цели были достигнуты: были разработаны направления совершенствования системы управления деловой карьерой персонала в организации.

На основании проведенного анализа в данной Выпускной квалификационной работе, сделаны следующие выводы. Руководители организации осознают серьезность управления деловой карьерой своих сотрудников, а также делают большой шаг на пути к своему успеху.

А карьера сотрудника должна формироваться, исходя из желаний самого сотрудника, реализовать собственный профессиональный потенциал и из заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Суть предложенных мероприятий в следующем:

Разработать и внедрить эффективный договор, это договор, в котором конкретизированы трудовые обязанности сотрудника, условия оплаты труда (в том числе, размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада)), показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг. Внедрить предложенную в рамках исследования карьерную карту для прозрачности системы управления деловой карьерой персонала.

Использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать деловую карьеру. Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления деловой карьерой в компании.

Исследование, которое было проведено, помогло в целом разрешить поставленные задачи.