

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А. Васильева А.В. Васильева
« 07 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»

Исполнитель студент группы 472 - об 1	<u>05.06.2018</u> 	Н.О. Пашкевич
Руководитель доцент, канд. эконом. наук	<u>05.06.2018</u> 	Г.А. Заломская
Консультант по экономической части доцент, канд. эконом. наук	<u>05.06.2018</u> 	Г.А. Заломская
Нормоконтроль	<u>05.06.2018</u> 	Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
— А. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Пашкевича Николая Олеговича

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Совершенствование управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»
(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-ур)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.2018
 3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия
 4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):
 - 1 Теоретические основы управления персоналом организации
 - 2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»
 - 3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Отчет о прибылях и убытках
 6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Заломская Галина Алексеевна
 7. Дата выдачи задания 15.07.2018
- Руководитель бакалаврской работы (проекта) Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание
- Задание принял к исполнению (дата): 15.07.2018 И.В. Пашкевич
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 70 страниц, 36 таблиц, 4 рисунка, 60 источников, 2 приложения.

ИССЛЕДОВАНИЕ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПЕРСОНАЛ, АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Фартов-внешторг».

Целью данной работы является, совершенствование управления персоналом ООО «Фартов-внешторг».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить эффективность экономическо-хозяйственной деятельности предприятия;
- изучить состав персонала на предприятии и его движение;
- проанализировать управления персоналом на предприятии;
- выявить проблемы в управлении персоналом;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом;
- произвести оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления персоналом организации	8
1.1 Современные подходы к управлению персоналом организации	8
1.2 Методы совершенствования управления персоналом организации	13
1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом организации	17
2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Фартов-внешторг»	22
2.2 Анализ внешней среды	26
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	34
2.4 Оценка эффективности управления персоналом	38
3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»	45
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию отбора персонала	45
3.2 Разработка мероприятий по мотивации системы наставничества и по повышению квалификации руководящего персонала	51
3.3 Экономическая эффективность разработанных мероприятий	55
Заключение	60
Библиографический список	66
Приложение А Отчет о прибылях и убытках 2017 год	71
Приложение Б Отчет о прибылях и убытках 2015 год	73

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях постоянной конкурентной борьбы, каждая организация должна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Современный рынок постоянно меняется и развивается, тем самым предъявляя новые требования к фирмам и их бизнес-процессам. В связи с этим увеличивается важность и актуальность управления персоналом, который должен постоянно развиваться с целью овладения современными бизнес процессами.

Управление - непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация их деятельности в процессе производства для достижения максимального результата при минимуме затратах.

Для того что бы принимать оптимальные решения и грамотно выполнять свои обязанности, необходимо обладать не только высоки уровнем квалификации. Большую важность имеют личные качества руководителя, его навыки работы с людьми, личный опыт, интуиция. Как следствие, для грамотного управления коллективом необходимо не только знать теорию управления персоналом, но и уметь грамотно и творчески ее использовать.

Владея знаниями и искусством управления, руководитель должен уметь выбирать цели своей деятельности и выработать стратегию, определяющую средства для их достижения, принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он несет персональную ответственность, осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, то есть уметь управлять ими.

В настоящее время многие руководители отечественных организаций недооценивают значимость различных методов управления коллективом, которые свойственны современному менеджменту и активно используются среди иностранных предприятий для грамотного и эффективного управления персоналом и обеспечения высокого уровня производительности.

В современных условиях управление персоналом должно быть нацелено на реализацию политики мотивации работников, расширение сотрудничества

между персоналом и руководством для достижения общих целей, стоящих перед организацией.

Эта политика побуждает персонал к развитию личных способностей, к индивидуальному росту, более качественной и эффективной трудовой деятельности. Применение творческого подхода, позволяет обеспечить рост самостоятельности и чувства ответственности за работу, активное участие в принятии управленческих решений, увеличивает заинтересованность в эффективности собственной деятельности.

Поэтому управления персоналом предприятий должно быть направлено на повышение уровня образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствование своих мастерства, повышение самовыражения и развития организационной культуры.

Всё это говорит об актуальности более глубокого и разностороннего изучения методов и путей управления персоналом на современных предприятиях.

Целью данной работы является, совершенствование управления персоналом ООО «Фартов-внешторг».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить эффективность экономическо-хозяйственной деятельности предприятия;
- изучить состав персонала на предприятии и его движение;
- проанализировать управления персоналом на предприятии;
- выявить проблемы в управлении персоналом;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом;
- произвести оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Фартов-внешторг».

Предметом исследования является персонал предприятия.

Информационной базой для написания данной бакалаврской работы послужили учебные пособия, статьи, интернет ресурсы, а так же бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Фартов-внешторг» за 2015-2017 года.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Современные подходы к управлению персоналом организации

В структуре концепции управления функция своеобразной философии управления персоналом принадлежит основополагающим взглядам на человека, его роль в организации и направленность мотивационного механизма.

При этом можно выделить четыре концепции кадровой функции в организации. Эти концепции таковы:

- использование трудовых ресурсов - вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой;

- управление персоналом - научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х годов, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции);

- управление человеческими ресурсами - человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудо-вой функции, социальных отношений, состояния работника);

- управление человеком - в соответствии с этой концепцией человек это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс», именно исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации.

В настоящий момент, вышеперечисленные четыре концепции кадровой функции развиваются в рамках трех ключевых подходах к управлению персоналом предприятия:

- экономический;
- гуманистический;

- органический.

Экономический подход. Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В данном подходе главную роль играет техническая подготовка кадров на предприятии. Организация здесь означает набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Главными принципами экономического подхода являются:

- единство руководства – все приказы исходят исключительно от одного руководителя;
- соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- четкое разграничение линейного и штабного подразделения организации, то есть штабные сотрудники должны быть ответственны за содержание деятельности, но ни каким образом не могут выполнять властные полномочия, так как это прерогатива только лишь линейных руководителей;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- четкое определенное вознаграждение, которое в достаточной степени мотивирует работника продолжать активную деятельность, но в то же

время не даёт ему переоценить себя.

Основные требования и условия реализации экономического подхода управления персоналом представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Условия реализации экономического подхода к управлению персоналом

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Гуманистический подход. Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Позитивная роль гуманистического подхода:

– представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде;

- организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии;
- разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности;
- в рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей¹.

Органический подход. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Условия реализации органического подхода к управлению представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Условия реализации органического подхода к управлению

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Не учет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Повышенное внимание к «экологии» внутри - и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

¹Современные подходы к управлению персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://studfiles.net/preview/5152125/page:3/> Дата обращения : 27.04.2018.

Заострение внимания на человеческом ресурсе породило новое представление об организации. Теперь организация стала представляться живой системой, которая находится в окружающей среде. В связи применялись как минимум две аналогии, которые содействовали созданию совершенного нового взгляда на организационную реальность:

- первая аналогия, исходя из сравнения организации с человеческой личностью, внедрила в научный оборот такие ключевые понятия, как потребности, цель, мотив, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации;

- вторая аналогия, взяв как шаблон для описания организационной реальности принцип работы мозга («организация подобна мозгу, обрабатывающему информацию»), дала возможность представить организацию как совокупность частей, соединенных линиями управления, контроля и коммуникации.

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

- признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность;

- существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем, при этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения;

- важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру, цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы;

- необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов².

²Таланова А.В., Владимиров С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 2 - С. 18-23.

Таким образом, благодаря многообразию подходов к управлению персоналом, предприятие может выбирать именно тот который в наибольшей степени подходит именно ему, опираясь на такие факторы как:

- размер предприятия;
- характер руководителя;
- личностные особенности персонала;
- цели и направленность фирмы;
- целевая аудитория.

1.2 Методы совершенствования управления персоналом организации

Необходимость совершенствования системы управления персоналом возникает при осуществлении большинства проектов, связанных с оптимизацией деятельности компании.

Наиболее распространённые причины, вынуждающие компании совершенствовать управление персоналом:

- стремление акционеров вывести компанию на новый уровень, ориентируясь на результаты сопоставления показателей деятельности компании с эталонами;
- улучшение показателей деятельности компании и повышение эффективности определенных процессов;
- определение возможных путей развития компании или осуществление стандартизации системы управления персоналом в крупной компании, состоящей из нескольких предприятий с идентичным бизнесом.

Каждый из этих случаев направлен на достижение определенных целей компании и требует индивидуального подхода и инструментов для совершенствования системы управления персоналом.

Совершенствование организации управления персоналом предусматривает разработку направлений по эффективному управлению трудовыми ресурсами, что предполагает обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

Работа, целью которой является повышение эффективности управления, может начинаться с того элемента, модернизация которого представляет наибольшую актуальность. На этом этапе проводимой работы важно не забывать, что между этими элементами имеется четкая взаимосвязь. Одним из самых распространенных путей являются:

- работа по совершенствованию структуры управления - сюда можно отнести действия, целью которых является максимальное упрощение структуры, определение полномочий действующего руководства с учетом личных качеств и квалификации, также сюда относятся работы по децентрализации большинства основных функций;

- работа по созданию и реализации стратегии развития фирмы - такая работа проводится на основе результатов исследования слабых и сильных сторон организации, кроме этого, на данном этапе разрабатывается философия и политика компании, которая охватывала бы все функциональные области;

- мероприятия по разработке информационной системы организации - такая система сможет обеспечить эффективной коммуникационной связью между подразделениями и сотрудниками;

- работа по формированию системы принятия решений, процедур и правил управления, а также системы стимулирования;

- внедрение системы повышения квалификации работников - при этом образовательный процесс может быть построен на основе переподготовки, творчества, развития инициативы.

Кроме того, в современных рыночных условиях, помимо вышеперечисленных путей для повышения эффективности управления, также важны и индивидуальные качества менеджера. Важно, чтобы управляющий владел не только глубокими и разносторонними знаниями, но и отличался деловитостью, оперативностью, постоянно бы проявлял инициативу, обладал чувством нового. Чтобы трудовая деятельность была более эффективной, существуют различные меры воздействия, в том числе и на менеджеров. Важнейшим стимулом роста руководящего работника является его систематическое продвижение по карьер-

ерной лестнице. Менеджер будет еще более эффективно работать, если будет уверен, что в скором времени за достигнутую результативность его ждет продвижение.

В рамках управления персоналом одним из важнейших методов является профессиональное движение, то есть либо переход к другой специальности в пределах прежней профессии, либо овладение новой профессией. Этот переход может быть вызван как изменениями в технике, технологии, так и в области организации производства. Особо следует отметить квалификационное движение, которое связано с изменением уровня знаний работника. Расширение функций работника - один из видов движения кадров, обусловленный профессиональным ростом работников и созданием организационных, материальных и моральных предпосылок для расширения зоны трудовой деятельности не только на одном рабочем месте. Расширение функций включает в себя также совмещение профессий, многостаночное обслуживание, ведущее к повышению эффективности работы предприятия.

Таблица 3 - Направления повышения эффективности управления персоналом

Наименования	Резервы повышения эффективности
Структура персонала: численность, квалификационная и возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, потенциалу развития, ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала, информация о результатах его обучения, деловая оценка (аттестация)
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале, замещения вакансий, мероприятия по развитию персонала
Организационная структура: формальная иерархия и неформальные структурные группы	Схемы организационных структур, диаграммы коммуникационных связей, опросы сотрудников и руководителей
Организация труда: расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание), описание работ и должностей (должностные инструкции), диагностика рабочих мест, опросы сотрудников
Культура управления: стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы социальных исследований, работа с высвобождаемыми сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников, групповые дискуссии

Среди методов совершенствования системы управления персоналом выделяют множество методов.

Системный анализ. Рассматривается в качестве методического средства системного подхода к эффективному решению проблем для совершенствования системы управления персоналом. Роль системного подхода состоит в ориентировании сотрудников как на реализацию в целом рассматриваемого проекта, так и его составляющих задач, к которым относят: цели, функции, организационную структуру, кадры, технические средства управления, информацию, методы управления персоналом, управленческие решения. Благодаря этому подходу выявляются многообразные типы связей между внутренними данными и внешней средой, сведение их в целостно-единую картину.

Метод декомпозиции. Содействует разделению сложных задач на более простые. При большей простоте элементов достигается более полное проникновение в самую суть процесса, и выявление сущности этой задачи. Так, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы. Подсистемы подразделяются на функции. Функции дробятся на процедуры.

Метод экспертных оценок - это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Эти мнения обычно выражены частично в количественной, частично в качественной форме. Экспертные исследования проводят с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР. Для проведения работы по методу экспертных оценок создают Рабочую группу, которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию. Экспертные оценки бывают индивидуальные и коллективные³.

Нормативный метод. Основан на применении системы нормативов, которые дают ориентиры содержанию и структуре функций, касающихся управления персоналом, численности персонала, типу организационной структуры аппарата управления, кооперации и разделению труда специалистов и руководителей в области управления организацией.

³Шапиро С.А. Основы управления персоналом, - 2016. С. 156-158.

Метод функционально-стоимостного анализа. С его помощью реально осуществить выбор такого варианта построения системы управления персоналом, который будет наименее затратным и эффективным с позиции достижения конечных результатов в работе предприятия.

Корреляционно-регрессионный анализ. Позволяет оценить меру влияния на исследуемый результативный показатель какого-либо из включённых в модель факторов при фиксированном положении остальных факторов (например, показать взаимосвязь между численностью работников и средним уровнем заработной платы).

Опытный метод. Основан на изучении опыта предшествующих периодов в работе предприятия и опыта иных подобных систем.

Это далеко не полный перечень методов совершенствования системы управления персоналом. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности⁴.

1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом организации

Для того, что бы определить эффективность системы управления персоналом, необходимо определить критерии и показатели, по которым она будет определяться.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей.

Таблица 4 - Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа	Показатели
1	2
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика.

⁴Методы, используемые для совершенствования управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://www.prostoy.ru/356.html>. Дата обращения : 27.04.2018.

Продолжение таблицы 4

1	2
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика.
Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период.
Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом.
Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами.
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма. Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки, и для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа

экономического расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

$$V_{\text{выр}} = \frac{U}{P}, \quad (1)$$

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{в}}}{P} \cdot 100, \quad (2)$$

Естественная текучесть (3-5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5 % в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

$$A = \frac{D_{II}}{N \cdot D} \quad (3)$$

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и так далее.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям и по категориям работников.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать⁵.

⁵Оценка эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа https://studme.org/otsenka_effektivnosti_upravleniya_personalom. Дата обращения : 27.04.2018.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ФАРТОВ-ВНЕШТОРГ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Фартов-внешторг»

Общество с ограниченной ответственностью «Фартов-внешторг» расположено по адресу: город Благовещенск, улица Горького 179. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Предприятие находится в частной собственности, действует с 12.11.2003 года. Директором является Барышева Евгения Андреевна.

Учредителем (участником) Общества является российское юридическое лицо: Общество с ограниченной ответственностью Амурская компания кассовой и торговой техники «Фартов», зарегистрированное по адресу: Россия, г. Благовещенск, ул. Ленина, 120.

Доля Общества с ограниченной ответственностью Амурская компания кассовой и торговой техники «ФАРТОВ» в уставном капитале ООО «Фартов-внешторг» 20%. Директору Амурской компании «Фартов» Барышевой Евгении Андреевне, которая является руководителем в 17 организациях и учредителем в 16 организациях, а также действующим индивидуальным предпринимателем, принадлежат 80% уставного капитала ООО «Фартов-внешторг».

Местонахождение: Российская Федерация, 675000, Амурская область, г. Благовещенск, Амурская область ул. Горького, 179.

Миссия организации - поставлять оборудование, обеспечивающее рост прибыли покупателей и дилеров.

Целями деятельности Общества являются: расширение рынка товаров и услуг, удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, а также получение прибыли.

Отраслевая принадлежность предприятия - торговля.

Основными видами деятельности «Фартов-внешторг» являются:

– реализация продукции производственно-технического назначения;

- реализация товаров народного потребления;
- торгово-закупочная деятельность, розничная и оптовая торговля;
- осуществление научно-исследовательских, опытно-конструкторских и внедренческих работ;
- посредническая деятельность;
- оказание информационных, маркетинговых, консультационных услуг;
- оказание услуг в области информационного, правового и организационного обеспечения инвестиционной деятельности предприятий и граждан;
- оказание представительских, агентских услуг;
- продажа, ремонт, установка и сервисное обслуживание банковской и торговой техники, в том числе контрольно-кассовых машин, весоизмерительного и холодильного оборудования;
- организация обучения и подготовки специалистов по ремонту, обслуживанию и эксплуатации торгового и банковского оборудования;
- осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью. Вид собственности - частная собственность. Вид организации по классификации ОКОГУ – организация, учрежденная юридическими лицами или юридическими лицами и гражданами.

На основе данных бухгалтерской отчетности рассмотрим показатели экономической деятельности ООО «Фартов-внешторг» за 2015-2017 годы.

Таблица 5 – Основные финансовые показатели деятельности

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Темп роста, %	Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
1	2	3	4	5	6
Выручка	75 825	87 490	102 321	134,9	88 545
Расходы по обычным видам деятельности	64 393	64 380	81 167	126	69 980
Себестоимость продаж	63 213	63 250	78 981	124,9	68481
Коммерческие расходы	1 180	1 130	2 186	185,3	1499

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) от продаж	11 432	23 110	21 154	185	18 565
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	11 432	22 535	20 509	179,4	18 159
Текущий налог на прибыль	506	1 064	947	187,2	839
Проценты к уплате	–	1 419	415	–	611
Чистая прибыль (убыток)	10 926	20 052	19 147	175,2	16 708
Совокупный финансовый результат периода	10 926	20 052	19 147	175,2	16 708

Общая сумма доходов по ООО «Фартов-внешторг» за 2017 год составила 102321 тысяч рублей.

По сравнению с периодом 2015 года, рост доходов составил 26 496 тысяч рублей (+34 %). За 2016 год прибыль от продаж составила 21 154 тысяч рублей. В течение анализируемого периода отмечен значительный рост финансового результата от продаж – на 9 722 тысяч рублей.

В период с 2015 по 2017 годы значительно выросли такие показатели как расходы по обычным видам деятельности (+26 %), себестоимость продаж (+24,9 %). При этом основной рост данных показателей произошел именно в период с 2016 по 2017 годы, в то время как в период 2015-2016 данные показатели практически не изменились.

Чистая прибыль в 2017 году составила 19 147 тысяч рублей, рост составил 75,2 %. В целом отмечен рост по всем показателям, что подтверждается и совокупным финансовым результатом периода – в 2017 году он составил 19147 тысяч рублей, это на 75,2 % больше, чем в 2015 году. При этом также нужно отметить, что пик роста произошел в 2016 году, в то время как в 2017 году финансовые показатели предприятия претерпели некоторые изменения, но при этом остались на схожем уровне.

Одним из ключевых показателей эффективности деятельности предприятия является показатель рентабельности. Рентабельность отражает степень эффективности использования различных видов ресурсов (трудовых, материаль-

ных, денежных и так далее). Коэффициенты рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим.

Динамика показателей рентабельности деятельности «Фартов-внешторг» проанализирована и представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика показателей рентабельности деятельности ООО «Фартов-внешторг»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.	
				2016/2015 гг.	2017/2016 гг.
Рентабельность продаж, %	15,1	26,4	20,7	11,3	-5,7
Рентабельность затрат на производство, %	17,8	35,9	26,1	18,1	-9,8
Рентабельность производственных расходов, %	18,1	36,5	26,8	18,4	-9,7

Рентабельность продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 5,7 % и составила 20,7 %.

Рентабельность затрат на производство увеличилась в 2016 году и составила 26,1 %, рентабельность производственных расходов 26,8 %.

Исходя из полученных данных, наблюдается положительная динамика роста рентабельности продаж, рентабельности затрат на производство и рентабельности производственных расходов в период с 2015 по 2017 год, однако в период с 2016 по 2017 год отмечено снижение рентабельности по всем показателям.

Таким образом, за период с 2015 по 2017 года отмечен роста по всем финансовым показателям деятельности, темп роста выручки составил 134,3 %, а чистая прибыль возросла практически в 2 раза, а именно на 175,2 %. Тем не менее, необходимо также отметить, что основной рост финансовых показателей пришелся на 2016 год, в то время как в 2017 году замечено незначительное снижение эффективности деятельности. Так же в 2017 году произошло снижение показателей рентабельности, особенно заметно снижение рентабельности затрат на производство, и рентабельности затрат на производство. Это связано с

увеличение себестоимости продаж, а также полной себестоимости.

2.2 Анализ внешней среды предприятия

Анализ непосредственного окружения организации (то есть микроокружения) проведен по стратегической модели пяти конкурентных сил Портера.

Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов.

На данный момент не только в городе, но и на всем Дальнем востоке в целом отсутствуют компании, которые имеют настолько большой объём ассортимента и оказываемых услуг. Это делает ООО «Фартов-внешторг» лидирующим субъектом на рынке технологического оборудования. Существующие компании конкуренты могут сравниться, только в предложении различного бытового оборудования, так как компания ООО «Фартов-внешторг», специализируется на реализации промышленного оборудования.

Угроза появления новых конкурентов.

Принимая во внимание монополистическое положение ООО «Фартов-внешторг», вероятность появления крупных компаний конкурентов невысока. Более того на данный момент на рынке города Благовещенск количество компаний конкурентов наоборот сокращается.

Влияние потребителей продукции.

Продукция, реализуемая компанией является дифференцированной, и учитывая незначительное число конкурентов на рынке, у потребителей продукции не так много выбора в какие компании можно обратиться. При этом компания проводит активную маркетинговую политику и рекламу, для привлечения новых клиентов.

Влияние поставщиков.

Поставщиками ООО «Фартов-внешторг» являются организации, занимающиеся оптовой торговлей, которые удовлетворяют организацию по следующим показателям:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара
- график поставки товаров;

– пунктуальность и обязательность выполнения условий поставок.

Основными поставщиками продукции ООО «Фартов-внешторг» являются компании «АТЕСИ», «Марихолодмаш», «CHIGO», «Hyundai», «CRYSPI», и другие. С этими и другими поставщиками у ООО «Фартов-внешторг» заключены долгосрочные договоры на поставку оборудования на взаимовыгодных условиях. При этом ООО «Фартов-внешторг» продолжает расширяться и искать новых поставщиков для расширения товарного ассортимента.

Влияние товаров – заменителей.

Принимая во внимание сферу деятельности организации, а именно реализацию климатического, холодильного, технологического и других видов оборудования, можно сделать вывод, что в данной деятельности товары-заменители оказывают определённое влияние, но из-за невысокого уровня конкуренции, на рынке их влияние не настолько значительно.

«Фартов-внешторг» - ориентируется на клиентов с базой в Благовещенске и Томске, сетью представительств в городах Сибири и Дальнего Востока. Привлечение новых клиентов является одной из задач как менеджеров отдела продажи продукции фирмы, так и специалистов отдела маркетинга компании. Но, если менеджеры отдела продаж осуществляют именно поиск новых клиентов, то маркетолог продумывает стратегию их привлечения и постепенного перевода в класс постоянных клиентов. Проанализируем динамику потребителей продукции ООО «Фартов-внешторг» за 2015-2017 годы. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика потребителей продукции ООО «Фартов-внешторг»

Потребители	Доля потребителей в относительных единицах, в процентах		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Постоянные клиенты	49	56	61
Новые клиенты	26	33	46

Необходимо отметить, что рынок потребителей продукции ООО «Фартов-внешторг» достаточно устойчив, количество постоянных клиентов растёт, процент новых клиентов также увеличивается, что видно на графике.

PEST-анализ - позволит выявить влияние экономических, социальных, технологических и политических факторов внешней среды на деятельность ООО «Фартов-внешторг».

Основные положения PEST – анализа:

- анализ каждого из четырёх компонентов, должен быть системным, так как вся эти компоненты взаимосвязаны между собой;
- так как реальная жизнь гораздо разнообразнее и шире, то нельзя полностью полагаться только на эти компоненты;
- PEST-анализ, не является общим для всех предприятий так как все организации разные и для каждой из них есть свой набор факторов влияющих на её деятельность.

Таблица 8 - PEST-анализ ООО «Фартов-внешторг»

Политика		Экономика	
1		2	
1	Изменения в налоговой системе	1	Рост индекса потребительских цен
2	Изменения государственное регулирование в отрасли	2	Снижение уровня занятости населения
3	Изменения государственное регулирование конкуренции	3	Наличие платежеспособного спроса
		4	Рост затрат на оборудование
		5	Рост затрат на энергетику предприятия
		6	Рост затрат на сырье предприятия
		7	Рост затрат на коммуникации
Социум		Технология	
1	Изменения в базовых ценностях	1	Новые продукты
2	Изменения в уровне жизни	2	Развитие технологий
3	Влияние СМИ	3	Новые виды услуг
4	Изменение тенденций и моды		

Для установления взаимосвязи между сильными и слабыми сторонами, а также внешними угрозами и возможностями предприятия необходимо построить таблицу SWOT-анализа деятельности предприятия.

Таблица 9 - SWOT-анализ ООО «Фартов-внешторг»

Внешняя среда организации	
1	2
Возможности	Угрозы
1. Выход на рынки региона	1. Насыщение рынка

Продолжение таблицы 9

1	2
2. Большой выбор среди потенциальных сотрудников при наборе персонала.	2. Сезонность спроса на многие виды продукции (климатическое, холодильное, технологическое)
3. Снижение стоимости рекламы	3. Демпинг со стороны конкурентов.
4. Постепенное снижение числа конкурентов.	4. Повышение требований к качеству продукции и снижению цены
5. Выход на новые рынки через сеть интернет	5. Риск использования конкурентами современных технологий
6. Расширение ассортимента видов услуг (продажа не только промышленного, но и бытового оборудования)	6. Нестабильное финансовое положение клиентов
7. Участие в государственных тендерах и котировках	7. Рост индекса потребительских цен
	8. Экономический кризис

По итогам выявленных возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон предприятия можно предложить стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке недвижимости, а именно:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- проанализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- пересмотреть внутренний климат предприятия: нормы и правила поведения, отношения между сотрудниками;
- провести четкий анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, максимально усилить внимание на превосходство их преимуществ, создать альтернативные или качественно новые предложения, развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- пересмотреть сложившийся менеджмент, продумать варианты изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост;
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и услуг, используя рекламу и собственный имидж;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня

удовлетворенности своих клиентов.

Для более полной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам. Основными конкурентами ООО «Фартов-внешторг», так же оказывающими подобные услуги, и обладающими схожим масштабом являются ООО «Сервис», ООО «ЭЛТИКа».

Оценка конкурентоспособности ООО «Фартов-внешторг», будет производиться рейтинговым методом. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности.

На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге. После расчетов рейтинга по каждому из показателей, составляется сводная таблица, которая показывает итоговое положение предприятия, по всем показателям в целом.

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле (4):

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n a_i \times \beta_{ij}, \quad (4)$$

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования:

$$a_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (5)$$

Одной из важных составляющих оценки конкурентоспособности предприятия является оценка персонала. Любой работник предприятия независимо от занимаемой должности, является неотъемлемой составной частью системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Таким образом, деятель-

ность каждого работника предприятия отражается на эффективности деятельности всего предприятия.

Таблица 10 – Оценка персонала фирм

№ п/п	Показатели	R	α_i	ООО «Фартов-внешторг»		ООО «Сервис»		ООО «ЭЛТИКа»	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Качество и быстрота обслуживания клиентов	3	0,17	5	0,85	4	0,68	4	0,68
2	Деловые качества (образование, навыки умение)	4	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
3	Интеллигентность, культура взаимоотношений	6	0,08	5	0,4	4	0,32	4	0,32
4	Организованность	1	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88
5	Коммуникабельность	2	0,19	5	0,95	5	0,95	4	0,76
6	Мотивация сотрудников	7	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
7	Здоровье	5	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55
8	Численность персонала	8	0,03	5	0,15	4	0,12	3	0,09
Итого			1	37	4,58	34	4,3	31	3,94

Оценка персонала предприятий показала, что лучше остальных конкурентов оказалось ООО «Фартов-внешторг» 4,58 балла, далее идет ООО «Сервис» 4,3 балла и меньше всего баллов у ООО «ЭЛТИКа» 3,94 балла.

Далее производилась оценка имиджа фирм, т.е. того, как предприятия выглядят внешне и воспринимаются в обществе.

Таблица 11 – Оценка имиджа предприятий

№ п/п	Показатели	R	α_i	ООО «Фартов-внешторг»		ООО «Сервис»		ООО «ЭЛТИКа»		
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	
1	Время нахождения на рынке	2	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	
2	Известность торговой марки	1	0,4	5	2	3	1,2	2	0,8	
3	Общественный резонанс	4	0,1	5	0,5	3	0,3	1	0,1	
4	Общественное мнение о предприятии	3	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6	
Итого			10	1	20	5	14	3,5	14	2,4

В результате оценки имиджа предприятий выяснилось, что наилучший показатель относительно оцениваемых предприятий-конкурентов принадлежит

ООО «Фартов-внешторг» 5 баллов, у конкурентов же оказался более низкий результат.

Главная задача предприятия – наиболее полное удовлетворении запросов покупателей. Наиболее важными запросами являются соотношение цены и качества товаров, уровень обслуживания, близость расположения к покупателю.

Таблица 12 – Оценка потребительских предпочтений

№ п/п	Показатели	R	α_i	ООО «Фартов-внешторг»		ООО «Сервис»		ООО «ЭЛТИКа»	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Количество торговых точек	5	0,07	5	0,35	3	0,21	3	0,21
2	Месторасположение торговых точек	4	0,13	5	0,65	4	0,52	5	0,65
3	Уровень обслуживания	3	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
4	Соотношение цена/качество	1	0,33	4	1,32	4	0,32	3	0,99
5	Индивидуальные скидки	2	0,27	5	1,35	4	1,08	4	1,08
Итого			1	23	4,47	19	3,93	19	3,73

По итогам оценки потребительских предпочтений наилучший результат оказался у ООО «Фартов-внешторг» 4,47 балла, у конкурентов ООО «Сервис» 3,93 балла и ООО «ЭЛТИКа» по 3,73 балла.

В связи с тем, что качество товара является одним из главных факторов при принятии покупателем решения о покупке, рекомендуется потребительски характеристики качества товаров оценивать отдельно, таблица 13.

Таблица 13 – Оценка потребительских характеристик качества товаров

№ п/п	Показатели	R	α_i	ООО «Фартов-внешторг»		ООО «Сервис»		ООО «ЭЛТИКа»	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Внешний вид	2	0,18	5	0,9	5	0,9	4	0,72
2	Компоненты	3	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
3	Оригинальность и новизна	7	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Экологические характеристики	8	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
5	Качество	1	0,2	5	1	5	1	4	0,8
6	Уровень сервисного обслуживания	4	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
7	Многообразие	5	0,11	5	0,55	4	0,44	3	0,33
8	Индивидуальная комплектация, поставка на заказ	9	0,02	5	0,1	3	0,06	1	0,02
9	Соответствие стандартам	6	0,08	5	0,4	5	0,4	4	0,32
Итого		45	1	42	4,62	38	4,32	31	3,52

По итогам оценки характеристик качества товаров наивысший балл принадлежит ООО «Фартов-внешторг» 4,62 балла.

Для того чтобы обеспечить эффективную предпринимательскую деятельность, организация должна грамотно и эффективно управлять товарным ассортиментом.

Задача руководства в том, чтобы обеспечить наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Таблица 14 – Оценка ассортимента товаров

№ п/п	Показатели	R	α_i	ООО «Фартов-внешторг»		ООО «Сервис»		ООО «ЭЛТИКа»	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Широта номенклатуры	2	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
2	Глубина ассортимента	1	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
3	Насыщенность	4	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
4	Гармоничность	3	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Итого		10	1	18	4,7	14	3,5	14	3,5

Итак, среди предприятий-конкурентов лучше всего оценивается ассортимент товаров ООО «Фартов-внешторг» 4,7 балла. По данным таблиц 10-14 составляется сводная таблица показателей, которая определяет компанию с наивысшим уровнем конкурентоспособности.

Таблица 15 - Сводная таблица показателей конкурентоспособности предприятий

№ п/п	Показатели	R	α_i	ООО «Фартов-внешторг»		ООО «Сервис»		ООО «ЭЛТИКа»	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Оценка персонала	5	0,07	4,58	0,3206	4,3	0,301	3,94	0,2758
2	Оценка имиджа	3	0,2	5	1	3,5	0,7	2,4	0,48
3	Оценка потребительских предпочтений покупателей	2	0,27	4,47	1,2069	3,93	1,0692	3,73	1,0071
4	Оценка потребительских характеристик качества товаров	1	0,33	4,62	1,5246	4,32	1,4256	3,52	1,1616
5	Оценка ассортимента товаров	4	0,13	4,7	0,611	3,5	0,455	3,5	0,455
Итого		15	1	-	4,66	-	3,95	-	3,38

Таким образом, наивысший общий балл конкурентоспособности среди заявленных предприятий-конкурентов принадлежит ООО «Фартов-внешторг» 4,66 балла, затем идет ООО «Сервис», худший результат у ООО «ЭЛТИКа».

2.3 Анализ внутренней среды предприятия

Анализ внутренней среды ООО «Фартов-внешторг» проведен по одному из срезов – кадровому срезу.

Управление в ООО «Фартов-внешторг» осуществляется на основе линейно-функциональной организационной структуры. Главным минусом линейной структуры управления является увеличение времени движения информации, что влияет на скорость и своевременность принятия управленческих решений.

Однако данный недостаток не является существенным для ООО «Фартов-внешторг», так как при небольших масштабах предприятия и малом числе уровней иерархии управления использование линейно-функциональной структуры не окажет заметного влияния на увеличение времени движения информации.

Для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональное.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Фартов-внешторг»

Анализ состава и структуры персонала предприятия следует начать с расчета абсолютного и относительного изменения, а также темпа изменения численности сотрудников по отдельным категориям, что представлено в специальной таблице 16.

Таблица 16 – Численность работников ООО «Фартов-внешторг»

Показатель	Абсолютное значение показателя по годам, чел.			Абсолютный прирост показателя		Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Списочная численность работников, чел. в том числе:	31	22	20	-9	-2	70,97	90,9
руководители	3	3	3	0	0	100	100
служащие и специалисты	15	10	9	-5	-1	66,6	90
рабочие	13	9	8	-4	-1	69,23	88,8

Анализ численности и движения персонала показал, что общая численность работников ООО «Фартов-внешторг» за исследуемый период уменьшилась на 11

человек, снижение происходило в основном за счет уменьшения численности рабочих, а также служащих и специалистов. Число руководителей осталось неизменным. Количество служащих и специалистов в 2017 году по сравнению с 2015 снизилось на 6 человек. Число рабочих в 2017 году по сравнению с 2015 снизилось на 5 человек.

Структура персонала ООО «Фартов-внешторг» представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Структура персонала ООО «Фартов-внешторг»

Показатель	d, %			Абсолютное отклонение показателей	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Списочная численность работников, чел. в том числе:	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
руководители	9,67	13,63	15	3,96	1,37
служащие и специалисты	48,39	45,45	45	-2,94	-0,45
рабочие	41,9	40,9	40	-1	-0,9

Анализ структуры кадров показал, что произошли определённые изменения, связанные с уменьшением числа работников. За период с 2015 по 2017 годы, удельный вес руководителей увеличился на 5,33 %, удельный вес служащих и специалистов уменьшился на 3,39 %, вес рабочих также уменьшился на 1,9 %.

Для более детального анализа персонала, необходимо также изучить состав работников по стажу, возрасту, уровню образования. Исследование динамики данных показателей позволяет выявить закономерности в изменении состава работников.

Таблица 18 - Состав персонала по возрасту

Показатель	Численность работающих на конец года, чел.			d, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
до 30 лет	21	13	11	67,7	59,1	55
30 – 50 лет	9	8	8	29,03	36,36	40
старше 50 лет	1	1	1	3,2	4,5	5
Итого	31	22	20	100,00	100,00	100,00

Анализ персонала по возрасту показал, что за 2015-2017 г. большинство сотрудников компании составляют работники, находящиеся в возрасте до 30 – свыше 50 %, работники в возрасте от 30 до 50 лет составляют свыше 30 %. В возрасте 50 лет и старше около 4 % работников.

Анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии необходим в связи с тем, что новые работники из-за отсутствия опыта работы на конкретном предприятии имеют более низкую эффективность деятельности и не сразу могут овладеть всеми необходимыми навыками.

Состав персонала ООО «Фартов-внешторг» по трудовому стажу представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Состав трудовых ресурсов по трудовому стажу

Показатель	Численность работающих на конец года, чел.			d, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1-2 года	15	8	6	48,4	36,36	30
3-5 лет	13	11	11	41,9	50	55
5-10 лет	3	3	3	9,6	13,63	15
Итого	31	22	20	100,00	100,00	100,00

Анализ персонала по стажу показал, уменьшение числа сотрудников со стажем 1-2 года на 18,4 %. Число сотрудников со стажем от 3 до 5 лет изменилось незначительно, а от 5 до 10 не изменилось. В целом на конец 2017 года на предприятии большинство сотрудников имеет стаж от 3 до 5 лет.

Квалифицированный уровень персонала во многом зависит от их образования, во многом именно оно определяет квалификацию работника. Анализ уровня образования персонала ООО «Фартов-внешторг», представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ уровня образования персонала

Показатель	Уровень образования персонала			d, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Два высших, аспирантура	5	4	4	16,3	18,18	20
Высшее	7	5	4	22,6	22,72	20
Среднее профессиональное	19	13	12	61,3	59,1	60
Итого	31	22	20	100,00	100,00	100,00

Персонал компании ООО «Фартов-внешторг», в основном имеет среднее профессиональное образование (свыше 50 %). Высшее образование имеют только 20 % сотрудников, 2 высших образования имеют так же 20 % сотрудников.

В результате анализа квалификации, образования и возраста сотрудников компании, можно отметить, что основное уменьшение произошло среди молодых сотрудников со средним образованием и стажем не более 2 лет. При этом среди более взрослого персонала с большим стажем работы, уменьшение является менее значительным.

Определяя ключевые направления организационных изменений на предприятии ООО «Фартов-внешторг», исследуем его сильные и слабые стороны.

Таблица 21 – Слабые и сильные стороны ООО «Фартов-внешторг»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокое качество продаваемой продукции	1. Недостаточно сильная организационная структура предприятия
2. Несколько торговых точек	2. Высокая текучесть кадров
3. Расположение предприятия	3. Рост издержек обращения
4. Гибкая ценовая политика организации	4. Недостаточная мобильность в развитии предприятия, отсутствие стратегии управления
5. Налаженные связи с ведущими поставщиками	5. Недостаточный приток новых кадров

Таким образом, главными недостатками компании «Фартов-внешторг», является недостаточный приток новых кадров, а также большой уровень текучки среди персонала. При этом уходят с предприятия в основном потенциальные новые кадры, с небольшим стажем работы, в то время как работник с уже большим стажем работы увольняются значительно реже.

2.4 Оценка эффективности управления персоналом ООО «Фартов-внешторг»

Основными целями в управлении персоналом ООО «Фартов-внешторг» являются:

- повышение эффективности труда, и частности достижение максимальной прибыли;

– обеспечения высокого уровня социальной эффективности среди персонала.

Центральным звеном управления персоналом ООО «Фартов-внешторг» является генеральный директор, а также исполнительный директор, которые координируют, и контролирует деятельность всех подразделений предприятия, разрабатывая планы и цели их работы.

Именно они издают приказы о назначении на должность работников, об их переводе и увольнении, принимают меры поощрения и назначают дисциплинарные взыскания.

Также в управлении персоналом участвуют руководители отделов предприятия. Каждое решение высшего руководства, в случае его направленности на рядового работника доводится до коллектива именно через руководителя соответствующего отдела.

В ООО «Фартов-внешторг» отсутствует специализированное подразделение по управлению персоналом. Поэтому такие обязанности как отбор персонала и ведение кадрового делопроизводства, лежит на исполнительном и генеральном директорах.

Это приводит к тому, что функции управления персоналом распределены между генеральным директором, исполнительным директором и руководителями отделов, что ввиду их недостаточной компетенции, а также большого уровня нагрузки приводит к значительным проблемам в области управления кадрами.

Управление персоналом ООО «Фартов-внешторг» направлено на формирование высококвалифицированных и универсальных специалистов, на обеспечение стабильной и эффективной работы посредством системы найма и отбора, подготовки, адаптации и мотивации труда сотрудников компании.

Наем и отбор персонала в организацию решают задачу, стоящую перед предприятием - удовлетворить спрос на необходимую рабочую силу в количественном и качественном выражении.

Следует отметить, что в ООО «Фартов-внешторг» процесс приема на ра-

боту осуществляется спонтанно (по мере появления вакансии). Это связано с проблемой ограниченного времени на поиск новых кадров (необходимо быстро найти сотрудника на освободившееся место).

Также мало внимания уделяется проверке индивидуальных и личных характеристик нового работника.

Решение о найме принимается по результатам изучения документов сотрудника и собеседования с директором.

Здесь главная проблема состоит в том, что без тестирования сложно определить профессиональные навыки, а руководители отделов не участвуют в отборе персонала. Поэтому при найме присутствует большой фактор субъективности.

В результате анализа действующей системы набора и отбора персонала ООО «Фартов-внешторг» были выявлены следующие недостатки:

- в основе системы отбора новых кадров лежит одноэтапное собеседование;
- при отборе кандидатов не проводится анкетирование или тестирование;
- очень мало внимания уделяется рассмотрению рекомендаций с предыдущих мест работы.

Таким образом, действующая система отбора персонала ООО «Фартов-внешторг» имеет явные недостатки и требует принятия корректирующих мер, которые позволят значительно улучшить эффективность найма работников.

В ООО «Фартов-внешторг» при найме нового сотрудника проводится стажировка на период испытательного срока. Однако, специально разработанных программ адаптации для вновь пришедших на работу сотрудников не существует, а всю работу по обучению новых сотрудников выполняют руководители отделов, что часто приводит к их излишней нагрузке и нехватке времени на обучение нового сотрудника.

Также необходимо отметить что, несмотря на то, что все обязанности по обучению нового сотрудника лежат на руководителях отделов, никаких премий или стимулов к работе предприятие им не предоставляет, из-за чего руководи-

телю просто невыгодно заниматься обучением новых кадров.

В таблице 22 проведен расчет относительных показателей движения персонала ООО «Фартов-внешторг».

Таблица 22 – Показатели движения персонала ООО «Фартов-внешторг»

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	31	22	20
Принято, чел.	2	1	4
Уволено, всего чел.	11	3	6
Уволено по собственному желанию, чел.	8	3	4
Коэффициент оборота по выбытию	0,35	0,14	0,3
Коэффициент оборота по приему	0,06	0,04	0,2
Коэффициент текучести	0,26	0,14	0,2
Коэффициент постоянства персонала предприятия	0,93	0,95	0,8

Из данных таблицы 21 следует, что за 2015-2016 годы в ООО «Фартов-внешторг» было принято всего 3 новых сотрудника. В 2017 году было принято 4 новых сотрудников. Также на протяжении исследуемого периода наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников предприятия. В 2015 году коэффициент выбытия был самым большим и достиг 0,35, наименьший коэффициент выбытия в 2016 году (0,14).

Из данных таблицы следует, что наименьший уровень коэффициента текучести кадров был отмечен в 2016 году, наибольший наблюдается в 2015 году. Основной причиной увольнения, является собственное желание работника. В 2015 году коэффициент постоянства персонала ООО «Фартов-внешторг» составил 0,93. Чем ближе коэффициент к 100 %, тем выше стабильность кадров.

Таким образом, в ООО «Фартов-внешторг» наблюдается уменьшение численности персонала, общая численность работников за исследуемый период уменьшилась на 11 человек, снижение происходило в основном за счет уменьшения численности рабочих и служащих.

Работники в основном увольняются по собственному желанию. При этом

необходимо отметить, что в 2017 году по сравнению с 2016 увеличилось число принятых сотрудников.

Эффективная работа предприятий во многом зависит от полноты и целесообразности использования фонда рабочего времени.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период.

В таблице 23 представлен анализ использования трудовых ресурсов предприятия.

Таблица 23 – Использование трудовых ресурсов за 2017 год

Показатель	Отчетный год		Отклонение от плана
	план	факт	
Среднегодовая численность работников (ЧР)	24	20	-4
Отработано дней 1 работником за год (Д)	235	226	-9
Отработано часов 1 работником за год (Ч)	1950,5	1808,0	-142,5
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8,3	8,0	-0,3
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. часов	46812	36160	-10652

Как видно из приведённых данных, имеющиеся трудовые ресурсы ООО «Фартов-внешторг» использует недостаточно полно. На ООО «Фартов-внешторг» фактический фонд рабочего времени меньше планового на 10652 часов. В среднем одним работником отработано по 226 дней вместо 235, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 9 дней. Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми работником 1410 часов.

Анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов и рабочего времени.

В таблице 24 представлен анализ производительности труда персонала ООО «Фартов-внешторг» за 2015-2017 года.

Таблица 24 - Анализ производительности труда персонала

Показатель	Абсолютное значение показателя по годам			Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка (В), тыс. руб.	75825	87490	102321	115,4	116,95
Среднегодовая численность персонала (ЧР), чел	31	22	20	70,9	90,9
Среднегодовая выработка одного работника (ПТ), тыс. руб.	2445,9	3976,8	5116,05	165,5	128,6
Среднедневная выработка тыс. руб./чел.	335,5	383,1	452,74	114,2	118,2
Среднечасовая выработка тыс. руб./чел.	41,9	48,4	56,6	115,5	116,9

Таким образом, проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что среднегодовая выработка в 2015 году составила 2445,9 тысяч рублей, в 2016 году она увеличилась и составила 3976,8 тысяч рублей, в 2016 году среднегодовая выработка на одного работника составила 5116,05 тысяч рублей. Прирост выработки в 2017 году по сравнению с 2016 составил 28,6 %. Среднедневная выработка на 2017 год составила 452,74 тыс. руб./чел.

В результате анализа управления персоналом ООО «Фартов-внешторг» можно выделить следующие проблемы:

- высокий уровень текучести кадров – основной причиной этого является неэффективная система отбора персонала, так как зачастую в компанию нанимают сотрудников, которые не владеют необходимыми навыками, и не настроены морально и психологически вести эффективную деятельность на предприятии;

- низкий уровень квалификации руководства в области управления персоналом – основные обязанности по отбору и найму персонала лежат на директорах фирмы, но из-за недостаточного уровня квалификации, а также высокой нагрузки, они не могут в полной мере выполнять эти обязанности, в связи, с чем им рекомендуется пройти курсы повышения квалификации в области управления персоналом;

– отсутствие мотивации системы наставничества – обязанности по обучению нового персонала лежат на руководителях отделов, но при этом руководители не получают никаких премий и вознаграждений за обучение новых кадров, это приводит к низкой эффективности процесса обучения новых кадров, а также влияет на уровень текучести кадров.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ФАРТОВ-ВНЕШТОРГ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию отбора персонала

Анализ управления персоналом на предприятии показал, что одним из недостатков системы управления кадрами, является отсутствие системы отбора персонала.

Предлагаемый процесс подбора и найма персонала для ООО «Фартов-внешторг» представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 - Процесс отбора персонала в ООО «Фартов-внешторг»

В первую очередь компании необходимо определить потребности в персонале. В настоящий момент компания испытывает большую нехватку кадров,

в каждом из отделов, недостаточное количество специалистов, что часто приводит к тому, что сотрудников приходится переводить из одного отдела в другой. Поэтому в данный момент компании крайне необходим приток новых квалифицированных сотрудников.

Далее рекомендуется разработать профессиональный портрет работника, в который должно входить, что работник должен знать, что должен уметь, и какими психологическими качествами должен обладать. Все эти моменты прописаны в должностных инструкциях соответствующих должностей, и данные инструкции на компании разработаны, но при этом им не уделяется достаточно внимания.

Для того что бы в полной мере удовлетворить кадровые потребности компании, рекомендуется использовать различные активные и пассивные методы привлечения персонала.

К рекомендуемым активным методам привлечения персонала относятся:

- профессиональные образовательные учреждения;
- предприятия-конкуренты;
- агентство занятости населения;
- частные посреднические фирмы;
- личные связи сотрудников;
- презентации, ярмарки вакансий.

К рекомендуемым пассивным методам относятся:

- использование рекламы на телевидение;
- реклама по радио;
- объявления в печатных изданиях.

Использование СМИ позволяет увеличить приток персонала на 40 - 60%. Планируя рекламную кампанию, ООО «Фартов-внешторг» стоит сделать акцент на печатных периодических изданиях, поскольку в основном на объявления о таких вакансиях откликаются кандидаты не только из Благовещенска, но и из ближайших городов, районов области.

После того как новый потенциальный сотрудник найден, необходимо

провести собеседование и анкетирование которое покажет насколько работник удовлетворяет требованиям предприятия. После того как сотрудник прошёл анкетирование и собеседование, его результаты анализируются, после чего принимается решения о приеме данного сотрудника на испытательный срок. Испытательной срок длится в течении одного или в случае необходимости двух месяца, в ходе которых новый сотрудник под руководством руководителя отдела должен в полной мере освоить свои профессиональные обязанности.

Так как разрабатываемые предложения по совершенствованию отбора кадров несут большую нагрузку, то директор предприятия не сможет в полной мере справляться с данными обязанностями в виду значительной нагрузки.

Поэтому, предлагается нанять дополнительного специалиста по кадрам, который будет проводить собеседования, вести кадровый учет и так далее.

Расчет расходов, связанных с наймом дополнительного сотрудника: оклад специалиста по кадрам составляет 40 тысяч рублей, при этом учтены страховые взносы и отчисления в пенсионный фонд. Все расходы, связанные с наймом нового сотрудника за год составят 480 тысяч рублей.

Также, так как введение новой системы найма кадров является достаточно сложным и комплексным процессом, а также имеет высокую значимость для предприятия, то необходимо рассчитать сроки реализации данного мероприятия и определить ответственных за его реализацию лиц.

В целях формулирования задач исполнителям, распределения полномочий и ответственности необходимо составить матрицу распределения ответственности RACI, где: И - исполнитель (R - Responsible); О - ответственный (A - Accountable); К - консультирует до исполнения (C - Consult before doing); Ин - информируется после исполнения (I - Inform after doing).

Матрица распределения ответственности представлена в таблице 25.

Таблица 25 - Матрица распределения ответственности RACI

Процедура / Роль	Ген. директор	Специалист по кадрам	Технолог	Главн. юрист
1	2	3	4	5
1. определение необходимости в кадрах	Ин	И О	К	-

1	2	3	4	5
2. размещение информации о наборе кадров	Ин	И О	-	-
3. разработка квалификационных характеристик	Ин	-	И О	И О
4. разработка программы собеседования	Ин	И О	И О	К
5. утверждение программы собеседования и квалификационных характеристик	И	О	-	И
6. назначение ответственного лица за проведение собеседования	И	-	-	-
7. введение новой системы отбора кадров	И	-	-	И К

С помощью сетевого планирования необходимо провести расчет времени и потребность в персонале, необходимого на проведение операций. Содержание плана отражено в таблице 26.

Таблица 26 - План мероприятий по разработке системы найма кадров

Операция	Содержание операции	Предшествующие операции	Время реализации, нед.	Количество человек
А	1. определение необходимости в кадрах	-	1	3
В	2. размещение информации о наборе кадров	А	2	2
С	3. разработка квалификационных характеристик	В	4	3
Д	4. разработка программы собеседования	С	2	4
Е	5. утверждение программы собеседования и квалификационных характеристик	Д	2	3
Ф	6. назначение ответственного лица за проведение собеседования	Е	3	1
Г	7. введение новой системы отбора кадров	Ф	2	2

Далее на основе сетевого плана необходимо построить сетевой граф (рисунок 3).

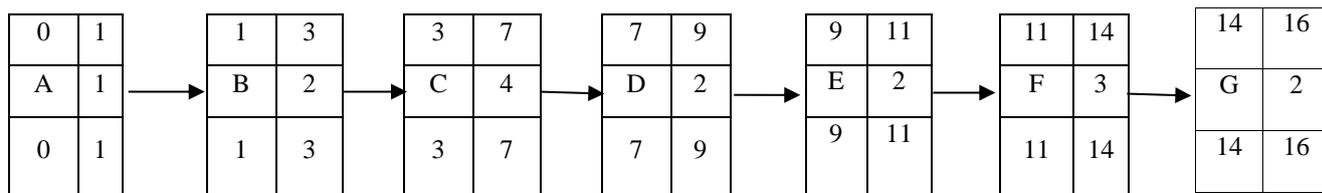


Рисунок 3 - Сетевой граф

Сетевой граф показывает, что все операции не имеют резерва по времени и поэтому должны выполняться в срок.

Таким образом, в результате сетевого анализа было установлено, что в целом на новой системы отбора кадров отводится 16 недель (112 дней).

На практике сроки выполнения операций обычно оказываются довольно неопределенными. Для оценки риска невыполнения работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций необходимо рассмотреть операции, которые могут быть подвержены неопределенности. Данные операции отражены в таблице 27.

Таблица 27 - Расчет оптимального срока выполнения операций

Оп ера ция	Продолжи- тельность операции по графику, дней	Оптимисти- ческое время операции (a), дней	Пессими- стическое время опе- рации (b), дней	Ожидаемое время опера- ции (t), дней $t=(3a + 2b)/5$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
A	7	5	10	7	0,69
B	14	12	18	14,4	1
C	28	25	30	27	0,69
D	14	12	18	14,4	1
E	14	12	18	14,4	1
F	21	18	24	20,4	1
G	14	12	18	14,4	1
					$\sigma^2_{\text{общ}} =$ $\sum \sigma^2_{\text{крит}} =$ 6,38
					$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$ = 2,52

Учитывая, что продолжительность проведения работ по графику составила 112 дней (16 недель), при наиболее благоприятных условиях срок реализации составит 109 дней, при неблагоприятных - 115 дней.

Далее, необходимо рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения вероятностей, и определить величину риска.

Таблица 28 - Расчет оптимального срока выполнения операций

t_i , дней	$Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	P (Z)	Риски, в процентах
109	-1,19	0,88	88
110	-0,8	0,78	78
111	-0,4	0,65	65
112	0	0,5	50
113	0,4	0,34	34
114	0,8	0,21	21
115	1,19	0,11	11

На основе расчетов можно сказать, что следует установить срок выполнения работ 115 дней. Риск невыполнения работ в срок в таком случае 11 %, что является приемлемым.

По данным таблицы 28 можно составить график распределения рисков.

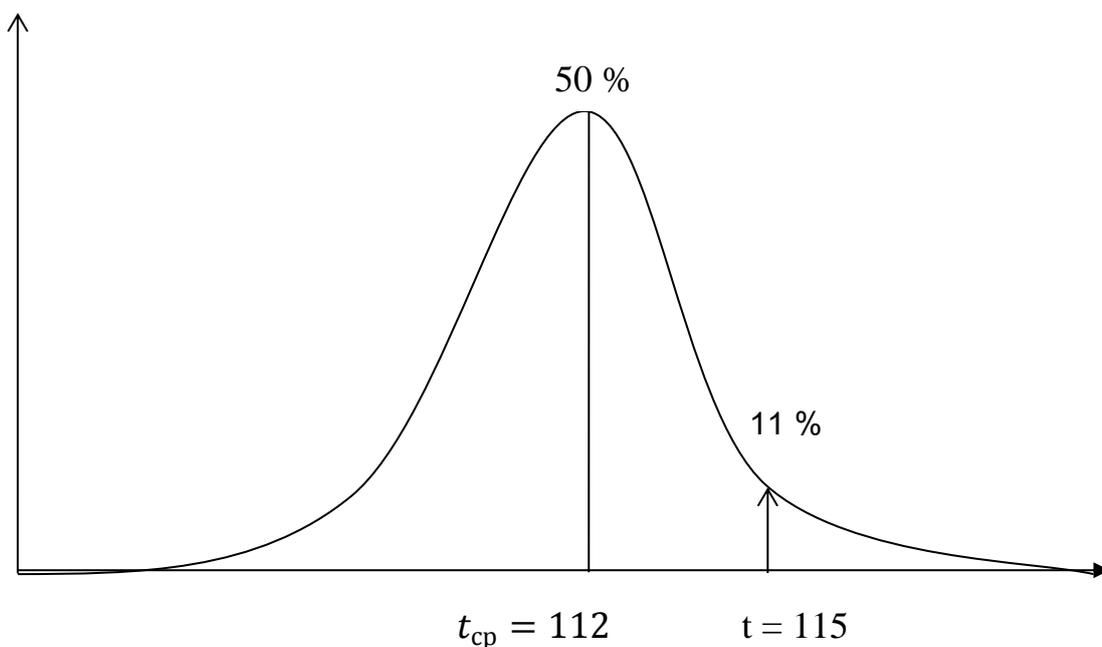


Рисунок 4 - График распределения рисков

Таким образом, был рассмотрен механизм реализации мероприятий по улучшению системы отбора персонала ООО «Фартов-внешторг». Срок выполнения работ 115 дней. Риск невыполнения работ в срок в таком случае 11 %, что является приемлемым.

3.2 Разработка мероприятий по мотивации системы наставничества и по повышению квалификации руководящего персонала

Проблема высокой текучести персонала в «Фартов-внешторг» связана также с трудовой адаптацией - отсутствием помощи при вводе в должность, привыкании к новой работе, внутреннему климату организации и так далее. Это связано с тем, что обязанности по обучению нового сотрудника ложатся на администратора отдела, но при этом из-за отсутствия мотивации или стимула обучать нового сотрудника, а также в связи с высокой нагрузкой, администраторы не всегда в силах выполнять свои обязанности по обучению новых работников.

При разработке системы наставничества в ООО «Фартов-внешторг», необходимо учитывать, что она должна обладать следующими характеристиками:

- четко описывать и структурировать все включаемые в нее процессы;
- описывать инструменты для оценки эффективности наставничества;
- обеспечивать прозрачное распределение ролей и распределение ответственности за выполнение каждого этапа между всеми участниками процесса наставничества.

Система наставничества ООО «Фартов-внешторг» должна быть направлена на выполнение следующих задач:

- минимизация затрат на подготовку и адаптацию новых сотрудников;
- сохранение знаний и уникального опыта внутри компании;
- снижение текучести кадров;
- улучшение корпоративной культуры и этики.

Для повышения эффективности системы наставничества рекомендуется в первую очередь грамотно отобрать наставников. На данный момент ООО

«Фартов-внешторг» всегда возлагает обязанности по наставничеству, на руководителя отдела, но это не всегда эффективно, так как у руководства зачастую высокий уровень загруженности. Поэтому имеет смысл назначать наставником не только руководителей отделов, но и рядовых работников.

На этапе процесса отбора наставников необходимо определить наличие у наставника тех профессиональных знаний, умений и навыков, которые потребуются для передачи подопечному, а также желание и способности обучать других сотрудников. Учитывая тот факт, что наставник, обучая на собственном примере, по обыкновению выступает неким образцом для подопечного, важно также оценивать у кандидатов в наставники уровень его соответствия корпоративной культуре и ценностям компании. В процессе отбора потенциальных наставников должны участвовать руководители предприятия и руководители отделов, в которых работают потенциальные наставники.

В ООО «Фартов-внешторг» рекомендуется при отборе наставников использовать экспертную оценку профессиональных качеств возможного наставника. В случае если наставником является рядовой работник отдела, то оценку должен давать непосредственно руководитель отдела, в котором данный сотрудник работает. Если в качестве наставника должен выступать руководитель отдела, то оценивать его должны непосредственно руководители фирмы, учитывая при этом мнение работников его отдела.

После отбора кандидатов в наставники, необходимо организовать их обучение. Для ООО «Фартов-внешторг», как наименее затратный способ обучения наставников рекомендуется использовать тренинг внутри компании. На котором участники знакомятся с ролью и основными инструментами наставника, учатся применять их на практике, делятся своим опытом и знакомятся с действующей в компании системой наставничества.

В процессе обучения наставников необходимо обучить:

- непосредственно технологии проведения наставничества;
- мотивировать на эффективную деятельность в качестве наставника;
- типовым проблемам и сложностям, которые возникают при обучении

сотрудников.

Обучение наставников предложенным мероприятиям позволит повысить эффективность их работы, а также регламентировать сам процесс наставничества.

Для того чтобы мотивировать наставников заниматься обучением новых сотрудников необходимо ввести систему наставничества, а также методы поощрения и мотивации за наставничество.

Также высшему руководству фирмы и руководителям отделов ООО «Фартов-внешторг» в связи с тем, что именно на них лежит управление кадрами, необходимо пройти курсы по повышению квалификации. Основными формами являются обучающие семинары и курсы. Обучающие или развивающие мероприятия можно организовать «своими силами» или обратиться к внешним консультантам.

Рекомендуемые мероприятия по повышению квалификации персонала представлены в таблице 29.

Таблица 29 - Расчет затрат на повышение квалификации персонала

Статья расходов	Краткое описание	Сумма, тыс. руб.
Оплата тематического семинара для руководства фирмы	Семинар «Школа профессионального PR: поиск, подбор и адаптация персонала» проводится московской бизнес-школой.	200
Оплата курсов повышения квалификации для руководителей отделов	Повышение квалификации персонала путём освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности.	150
Итого		350

В ООО «Фартов-внешторг» рекомендуется использовать следующие мероприятия по мотивации наставников.

Таблица 30 – Мероприятия по мотивации наставников

Форма мотивации	Основное содержание
1	2
Оплата труда	Надбавка к окладу, за время в течении которого проводилось наставничество

1	2
Мотивация свободным временем	Возможность брать дополнительные оплачиваемые выходные дни
Мотивация на основе выражения общественного признания	Награждение почётной грамотой Размещение информации о лучшем наставнике на доске почёта

Для контроля и оценки качества наставничества рекомендуется использовать следующие методы:

- анализ обратной связи получаемой от обучаемых сотрудников;
- анализ эффективности и уровня производительности обучаемых сотрудников;
- анализ уровня профессиональной подготовки подопечных.

Чтобы иметь возможность контролировать и оценивать эффективность системы наставничества указанными способами, необходимо выразить их результаты в цифровом формате. Например, для цифрового выражения обратной связи подопечных о процессе наставничества можно разработать небольшую анкету, в которой подопечному будет предложено оценить (к примеру, выставить оценку от 1 до 5) процесс наставничества по нескольким критериям. Сравнительный анализ полученных показателей можно проводить по отдельно взятым наставникам или группам наставников, по подразделениям, по территориальному признаку и так далее, в зависимости от поставленных целей. В случае получения регулярных отрицательных показателей по отдельно взятому наставнику имеет смысл рассмотреть вопрос о его отстранении от выполнения функции наставничества.

Планируемое число принятых на работу составит 8 человек год, что при учёте коэффициента текучести персонала, позволит предприятию иметь среднесписочную численность в количестве 30 человек.

Оплата труда наставников будет производиться исходя из расчета 20% от месячной зарплаты на одного обучаемого. Расчет затрат с учетом предполагаемого количества новых сотрудников представлен в следующей таблице.

Таблица 31 - Расчет затрат на оплату наставничества «Фартов-внешторг»

Планируемое число новых сотрудников, чел.	Средний размер оплаты труда наставника, руб.	Проценты оплаты за одного обучаемого (от оклада)	Совокупные затраты на оплату наставничества, руб.
8	40000	20	64000

Таким образом затраты на дополнительную оплату труда наставников составят в среднем 64000 рублей в год, при учете что на каждого нового сотрудника потребуется один месяц стажировки в ходе которого и будет проводиться наставничество.

3.3 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Затраты на реализацию всех предложенных мероприятий включают в себя:

- зарплату специалиста по кадрам;
- дополнительную зарплату наставников;
- единовременных затрат на мероприятия по повышению квалификации.

Расчет совокупных затрат за год на реализацию всех разработанных мероприятий представлен в таблице 32.

Таблица 32 - Совокупные затраты на реализацию проекта

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Затраты на оплату труда и социальные отчисления доп. сотрудника	480
Затраты на оплату наставничества	64
Затраты на программу повышения квалификации и адаптации	350
Итого	894

С помощью метода экспертных оценок необходимо определить эффективность разработанных мероприятий.

Для более полного анализа, необходимо рассмотреть пять видов эффективности: технологическую, правовую, экономическую, организационную и этическую.

Эксперту, которым является генеральный директор фирмы, было предложено оценить пять видов эффективности, до и после реализации мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Результаты отражены в табли-

це 33.

Таблица 33 - Оценка эффективности разработанных мероприятий

Критерий эффективности	Эффективность мероприятий		
	низкая	средняя	высокая
До реализации мероприятий			
Экономическая эффективность		●	
Организационная эффективность	●		
Технологическая эффективность		●	
Правовая эффективность		●	
Этическая эффективность		●	
После реализации мероприятий			
Экономическая эффективность			●
Организационная эффективность			●
Технологическая эффективность		●	
Правовая эффективность		●	
Этическая эффективность		●	

На таблице 32 видно повышение эффективности деятельности фирмы в результате реализации разработанных мероприятий.

Экономическая эффективность - совершенствование системы отбора персоналом позволит привлечь новых квалифицированных сотрудников и отсеять менее эффективных, что приведет к увеличению прибыли фирмы. В результате фирма получит желаемый финансовый результат, а потому данные мероприятия имеют высокую экономическую эффективность.

Организационная эффективность – благодаря новой системе отбора кадров, повысится производительность и нынешнего персонала за счет снижения нагрузки связанной с обучением новых сотрудников и как следствие они смогут более эффективно выполнять свои функции.

Технологическая эффективность - в результате реализации данных мероприятий технология производства не изменяется, а потому технологическая

эффективность остается неизменной.

Правовая эффективность - это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. В результате реализации данных мероприятий остается неизменной.

Этическая эффективность - это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. В результате реализации данных мероприятий остается неизменной.

Доходы предприятия, полученные в ходе реализации предложенных мероприятий, будут складываться из экономии расходов в связи со снижением текучести персонала.

Издержки, связанные с текучестью персонала состоят из:

- потерь рабочего времени – разница между временем увольнения сотрудника и нахождением нового сотрудника;
- временные потери, связанные с самим процессом увольнения;
- потерь, связанных с наймом работников на вакантное место;
- затрат на обучение и адаптацию новых кадров;
- снижение эффективности работы сотрудников, которые уже решили уволиться.

Таблица 34 - Экономия средств за счет уменьшения текучести кадров

Показатель	Значения показателя
Численность персонала предприятия, чел.	20
Текучесть 0,2 в год, чел.	6
Средняя годовая заработная плата одного сотрудника, тыс. р.	360
Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение нового сотрудника, снижение производительности уходящего сотрудника и низкая производительность нового сотрудника в период обучения), тыс. руб.	330
Сумма затрат на замену персонала в год, тыс. руб.	2160
При сокращении текучести до 0,1 в год, чел.	2
Сумма затрат на замену персонала при текучести 0,1, тыс. руб.	660
Общая экономия, тыс. руб.	1500

Из данных таблицы 34 видно, что снижение текучести персонала до 0,1 позволит предприятию получить экономию средств в размере 1500 тысяч рублей.

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий сделан прогноз на 2019-2022 годы, с учетом реализации мероприятий и без учёта их реализации.

В таблице 35 произведён прогноз бюджета доходов и расходов на 2019-2022 годы, без учета реализации мероприятий. Прогнозирование произведено по среднему темпу роста.

Таблица 35 – Бюджет доходов и расходов без учета мероприятий

	Значение показателя			
	2019	2020	2021	2022
Выручка, тыс. руб.	119715	140067	163878	191738
НДС	18261	21366	24998	29248
Себестоимость, тыс. руб.	90095	100005	111006	123217
Балансовая прибыль, тыс. руб.	29620	40062	52872	68521
Отчисления в бюджет	5924	8012,4	10574	13704
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	23696	32049,6	42298	54817

Далее в таблице 36 рассчитаем бюджет доходов и расходов с учетом реализованных мероприятий. Так как одним из результатов реализованных мероприятий является увеличение производительности труда сотрудников в связи с повышением квалификации, то выручка предприятия также увеличится. Прогноз произведен с учетом увеличения производительности труда и выручки предприятия на 10 %.

Таблица 36 – Бюджет доходов и расходов с учетом реализации мероприятий

	Значение показателя			
	2019	2020	2021	2022
Выручка, тыс. руб.	131686	154073	180265	210911
НДС, тыс. руб.	20087	23502	27498	32172
Себестоимость, тыс. руб.	90095	100005	111006	123217
Балансовая прибыль, тыс. руб.	41591	54068	69259	87694
Отчисления в бюджет	8318	10813	13851	17538
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	33273	43255	55408	70156

Таким образом, данные таблицы 36 подтверждают увеличение экономической эффективности деятельности ООО «Фартов-внешторг», за счет увеличения чистой прибыли. На 2019 год прогнозируемое увеличение прибыли составило, 9577 тысяч рублей. При этом полученная прибыль полностью окупает затраты на реализацию мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время многие руководители отечественных организаций недооценивают значимость различных методов управления коллективом, которые свойственны современному менеджменту и активно используются среди иностранных предприятий для грамотного и эффективного управления персоналом и обеспечения высокого уровня производительности.

В современных условиях управление персоналом должно быть нацелено на реализацию политики мотивации работников, расширение сотрудничества между персоналом и руководством для достижения общих целей, стоящих перед организацией.

Всё это говорит об актуальности более глубокого и разностороннего изучения методов и путей управления персоналом на современных предприятиях.

В первую очередь был проведен анализ деятельности предприятия

Анализ деятельности предприятия показал, что в целом предприятие является стабильным и конкурентоспособным.

За период с 2015 по 2017 года отмечен рост по всем финансовым показателям деятельности, темп роста выручки составил 134,3 %, а чистая прибыль возросла практически в 2 раза, а именно на 175,2 %. Тем не менее, необходимо также отметить, что основной рост финансовых показателей пришелся на 2016 год, в то время как в 2017 году замечено незначительное снижение эффективности деятельности. Так же в 2017 году произошло снижение показателей рентабельности, особенно заметно снижение рентабельности затрат на производство, и рентабельности затрат на производство. Это связано с увеличением себестоимости продаж, а также полной себестоимости.

Таким образом, в целом на предприятии наблюдается положительная динамика финансовых показателей.

По итогам выявленных возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон предприятия можно предложить стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке недвижимости, а именно:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- проанализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- пересмотреть внутренний климат предприятия: нормы и правила поведения, отношения между сотрудниками;
- провести четкий анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, максимально усилить внимание на превосходство их преимуществ, создать альтернативные или качественно новые предложения, развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- пересмотреть сложившийся менеджмент, продумать варианты изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост;
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и услуг, используя рекламу и собственный имидж;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов.

Анализ численности и движения персонала показал, что общая численность работников ООО «Фартов-внешторг» за исследуемый период уменьшилась на 11 человек, снижение происходило в основном за счет уменьшения численности рабочих, а также служащих и специалистов. Число руководителей осталось неизменным. Количество служащих и специалистов в 2017 году по сравнению с 2015 снизилось на 6 человек. Число рабочих в 2017 году по сравнению с 2015 снизилось на 5 человек.

Анализ структуры кадров показал, что произошли определённые изменения, связанные с уменьшением числа работников. За период с 2015 по 2017 годы, удельный вес руководителей увеличился на 5,33 %, удельный вес служащих и специалистов уменьшился на 3,39 %, вес рабочих также уменьшился на 1,9 %.

В результате анализа квалификации, образования и возраста сотрудников

компании, можно отметить, что основное уменьшение произошло среди молодых сотрудников со средним образованием и стажем не более 2 лет. При этом среди более взрослого персонала с большим стажем работы, уменьшение является менее значительным.

Анализ движение персонала ООО «Фартов-внешторг» показал, что наблюдается уменьшение численности персонала, общая численность работников за исследуемый период уменьшилась на 11 человек, снижение происходило в основном за счет уменьшения численности рабочих и служащих. Работники в основном увольняются по собственному желанию. При этом необходимо отметить, что в 2017 году по сравнению с 2016 увеличилось число принятых сотрудников.

Имеющиеся трудовые ресурсы ООО «Фартов-внешторг» использует недостаточно полно. На ООО «Фартов-внешторг» фактический фонд рабочего времени меньше планового на 10652 часов. В среднем одним работником отработано по 226 дней вместо 235, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 9 дней. Существенны и внутренние сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми работником 1410 часов.

В результате анализа выработки работников, можно сделать вывод, что среднегодовая выработка в 2015 году составила 2445,9 тысяч рублей, в 2016 году она увеличилась и составила 3976,8 тысяч рублей, в 2016 году среднегодовая выработка на одного работника составила 5116,05 тысяч рублей. Прирост выработки в 2017 году по сравнению с 2016 составил 28,6 %. Среднедневная выработка на 2017 год составила 452,74 тыс. руб./чел.

В результате анализа управления персоналом ООО «Фартов-внешторг» можно выделить следующие проблемы:

– высокий уровень текучести кадров – основной причиной этого является неэффективная система отбора персонала, так как зачастую в компанию нанимают сотрудников, которые не владеют необходимыми навыками, и не настроены морально и психологически вести эффективную деятельность на

предприятию;

- низкий уровень квалификации руководства в области управления персоналом – основные обязанности по отбору и найму персонала лежат на директорах фирмы, но из-за недостаточного уровня квалификации, а также высокой нагрузки, они не могут в полной мере выполнять эти обязанности, в связи, с чем им рекомендуется пройти курсы повышения квалификации в области управления персоналом;

- отсутствие мотивации системы наставничества – обязанности по обучению нового персонала лежат на руководителях отделов, но при этом руководители не получают никаких премий и вознаграждений за обучение новых кадров, это приводит к низкой эффективности процесса обучения новых кадров, а также влияет на уровень текучести кадров.

Таким образом, для устранения существующих недостатков необходимо:

- разработать систему отбора;
- разработать систему мотивации и поощрений за систему наставничества;
- провести повышение квалификации среди руководящего состава, для более качественного управления персоналом ООО «Фартов-внешторг».

Так как разрабатываемые предложения по совершенствованию отбора кадров несут большую нагрузку, то директор предприятия не сможет в полной мере справляться с данными обязанностями в виду значительной нагрузки.

Поэтому, предлагается нанять дополнительного специалиста по кадрам, который будет проводить собеседования, вести кадровый учет и так далее.

Расчет расходов, связанных с наймом дополнительного сотрудника: оклад специалиста по кадрам составляет 40 тысяч рублей, при этом учтены страховые взносы и отчисления в пенсионный фонд. Все расходы, связанные с наймом нового сотрудника за год составят 480 тысяч рублей.

Также, так как введение новой системы найма кадров является достаточно сложным и комплексным процессом, а также имеет высокую значимость для предприятия, то необходимо рассчитать сроки реализации данного мероприя-

тия и определить ответственных за его реализацию лиц.

В результате рассмотрения механизма реализации мероприятий по улучшению системы отбора персонала ООО «Фартов-внешторг». Срок выполнения работ 115 дней. Риск невыполнения работ в срок в таком случае 11 %, что является приемлемым.

Далее были разработаны мероприятия по повышению квалификации и мотивации наставничества. Оплата труда наставников будет производиться исходя из расчета 20 % от месячной зарплаты на одного обучаемого. Расчет затрат с учетом предполагаемого количества новых сотрудников представлен в следующей таблице. Таким образом затраты на дополнительную оплату труда наставников составят в среднем 64000 рублей в год, при учете что на каждого нового сотрудника потребуется один месяц стажировки в ходе которого и будет проводиться наставничество.

Затраты на реализацию всех предложенных мероприятий включают в себя:

- зарплату специалиста по кадрам;
- дополнительную зарплату наставников;
- единовременных затрат на мероприятия по повышению квалификации.

С помощью метода экспертных оценок был проведен анализ эффективности разработанных мероприятий. Экспертом выступал директор ООО «Фартов-внешторг», и анализ показал, что возросли экономическая и организационная эффективности

Экономическая эффективность - совершенствование системы отбора персоналом позволит привлечь новых квалифицированных сотрудников и отсеять менее эффективных, что приведет к увеличению прибыли фирмы. В результате фирма получит желаемый финансовый результат, а потому данные мероприятия имеют высокую экономическую эффективность.

Организационная эффективность – благодаря новой системе отбора кадров, повысится производительность и нынешнего персонала за счет снижения нагрузки связанной с обучением новых сотрудников и как следствие они смо-

гут более эффективно выполнять свои функции.

В результате анализа экономии связанной со снижением текучести, было выявлено, что снижение текучести персонала до 0,1 позволит предприятию получить экономию средств в размере 1500 тысяч рублей.

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий сделан прогноз на 2019-2022 годы, с учетом реализации мероприятий и без учёта их реализации. Был произведён прогноз бюджета доходов и расходов на 2019-2022 годы, без учета реализации мероприятий. Прогнозирование произведено по среднему темпу роста. Далее был рассчитан бюджет доходов и расходов с учетом реализованных мероприятий. Так как одним из результатов реализованных мероприятий является увеличение производительности труда сотрудников в связи с повышением квалификации, то выручка предприятия также увеличится. Прогноз произведен с учетом увеличения производительности труда и выручки предприятия на 10 %.

Результаты прогнозирования подтверждают увеличение экономической эффективности деятельности ООО «Фартов-внешторг», за счет увеличения чистой прибыли. На 2019 год прогнозируемое увеличение прибыли составило, 9577 тысяч рублей. При этом полученная прибыль полностью окупает затраты на реализацию мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алимбеков, Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом / Вестник СГТУ. - 2015. - №1. – 6 с.
- 2 Андреева, И.С., Данилов И.П. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / Вестник ЧГУ. - 2014. - №1. – 7 с.
- 3 Андреева, И.С., Данилов, И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом / Вестник ЧГУ. - 2014. - №1. – 5 с.
- 4 Барбарская, М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе / Основы ЭУП. 2014. №4 (16). – 8 с.
- 5 Бурыхин, Б.С., Макашева, Ю.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом / Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. - 2013. - №2 (22). – 8 с.
- 6 Бухбиндер, Р.Г. Организационные изменения : проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Вестник ОмГУ. Серия : Экономика. - 2017. - №4. – 7 с.
- 7 Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебное пособие / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2015. – 164 с.
- 8 Герасимов, Б.Н. Система управления персоналом в организации / Вестник ПАГС. - 2015. - №8. – 9 с.
- 9 Дарижапов, Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом / Известия БГУ. - 2014. - №1. –5 с.
- 10 Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Вестник АГАУ. - 2016. - №1 (99). – 5 с.
- 11 Евтихов, О.В. Принципы управления персоналом как компоненты профессионально управленческого мировоззрения руководителя / Вестник ТГПУ. - 2014. - №2. – 6 с.
- 12 Иваненко, Л.В., Когдин, А.А. Проблемы функционирования современных информационных технологий в управлении персоналом / Основы ЭУП. -

2015. - №6. – 5 с.

13 Иващишина, М.В. Формирование системы управления персоналом / Новые технологии. - 2015. - №1. – 4 с.

14 Калимуллин, Д.М., Саакян, С.А. Управление персоналом в период организационных изменений / Основы ЭУП. - 2014. - №5 (5). – 3 с.

15 Капустина, Н. В. Риски управления персоналом / Экономика образования. - 2016. - №4. – 4 с.

16 Квагинидзе, В.С., Поповская, М.Н., Чупейкина, Н.Н. Управление персоналом в современных условиях / ГИАБ. - 2015. - №S3. – 8 с.

17 Ким, Н.В. Роль психологических факторов в управлении персоналом / Вестник ЧелГУ. - 2014. - №18 (347). – 6 с.

18 Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Основы ЭУП. - 2013. - №4 (4). – 4 с.

19 Корзенко, Н.И., Тимакова, Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Вестник ЧелГУ. - 2015. - №1 (356). – 3 с.

20 Кошечева, Н.А. Программа развития персонала коммерческого предприятия / Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». - 2015. - №2. – 4 с.

21 Ларионов, Г.В., Виноградов, Д.В. Качество управления персоналом / ПСЭ. - 2016. - №2 (46). – 3 с.

22 Лобанова, Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом / Вопросы государственного и муниципального управления. - 2013. - №1. – 22 с.

23 Маслов, Е.В. Управление персоналом : технология и идеология / Организационная психология. - 2015. - №1. – 18 с.

24 Методы управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>.

25 Методы управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа https://www.cfin.ru/management/people/hrm_methods.shtml.

26 Методы управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим досту-

па <https://psyera.ru/6508/metody-upravleniya-personalom>.

27 Методы управления персоналом: как эффективно мотивировать сотрудников [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://www.komdir.ru/article/2050-metody-upravleniya-personalom>.

28 Методы управления персоналом: что подходит именно вам? [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://kontur.ru/articles/4396>.

29 Методы управления персоналом: эффективные рычаги влияния на сотрудников [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://www.gd.ru/articles/3520-metody-upravleniya-personalom>.

30 Методы управления персоналом: эффективные способы воздействия на работников [Электронный ресурс] : Режим доступа https://www.cfin.ru/management/people/hrm_methods.shtml.

31 Методы, используемые для совершенствования управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://www.prostoy.ru/356.html>.

32 Общие показатели эффективности персонала и службы управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://textbooks.studio/menedjment-upravlenie-personalom/obschie-pokazateli-effektivnosti-personala-27073.html>.

33 Оценка эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа https://studme.org/otsenka_effektivnosti_upravleniya_personalom.

34 Плеханов, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие / А.Г. Плеханов. – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. - 184 с.

35 Плотницкая, М.Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. - 2013. - №1 (21). – 7 с.

36 Принципы и методы управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <http://www.grandars.ru/college/biznes/principy-upravleniya-personalom.html>.

37 Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное посо-

бие / Р.М. Прытков. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. - 196 с.

38 Родионова, Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом / СЭПТП. - 2017. - №1. – 15 с.

39 Родионова, Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом / СЭПТП. - 2015. - №5. – 8 с.

40 Рыжкова, Т.В. Оценка эффективности деятельности предприятий (история и современность теории и методологии) / Под ред. Т.В. Рыжковой, Л.В. Гореловой. – М. : Вестник Екатеринбургского института. - 2013. - 4 (24). – 120 с.

41 Секреты эффективного управления персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://performia.com.ua/sekretyi-effektivnogo-upravleniya-personalom-chast-1/>.

42 Сланченко, Л.И., Гакаме, М.П. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности / Общество : политика, экономика, право. 2015. №2. – 4 с.

43 Современные подходы к управлению персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://studfiles.net/preview/5152125/page:3/>.

44 Степаненко, Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Вестник ОГУ. - 2013. - №8 (144). – 6 с.

45 Сысоева, М.С., Сысоев, В.М. Особенности применения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом / Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - №11. – 6 с.

46 Тажиденова, А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом / Вестник КалмГУ. - 2014. - №2 (22). – 3 с.

47 Таланова, А.В., Владимиров, С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 2 (62). – 356 с.

48 Управление персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа

<http://worldsellers.ru/metody-upravleniya-personalom/>.

49 Управление персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://psychologiya.com.ua/upravlenie-personalom.html>

50 Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html>.

51 Управление персоналом: эффективные методы взаимодействия с сотрудниками [Электронный ресурс] : Режим доступа <https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/metody-upravleniya-personalom/>.

52 Халиулина, В.В., Груздев, А.С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала / Вестник КемГУ. - 2017. - №1. – 4 с.

53 Чалдаева, Л. А. Менеджмент: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва : Юрайт, 2014. – 347 с.

54 Чуланова, О.Л. Актуальность компетентного подхода в управлении персоналом / Интернет-журнал Науковедение. - 2014. - №5 (24). – 10 с.

55 Чуланова, О.Л. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом / Интернет-журнал Науковедение. - 2013. - №5 (18). – 8 с.

56 Шапиро, С.А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро. - 2016. С. 156-158. - М. : Русайнс, 2015. - 680 с.

57 Шкляр, Д.Л. Координация информационных потоков в системе управления персоналом организации / Известия РГПУ им. А.И. Герцена. - 2015. - №124. – 9 с.

58 Эффективность персонала [Электронный ресурс] : Режим доступа http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/efficiency/.

59 Эффективность управления персоналом: понятия и подходы к её оценке и управлению [Электронный ресурс] : Режим доступа <http://ta-aspect.by/effektivnost-upravleniya-personalom-ponyatiya-i-podhody-k-eyo-ocenke-i-upravleniyu>.

60 Ярош Н.Н., Ярош А.В. Социально-психологические аспекты управления персоналом / Экономический журнал. - 2015. - №18. – 5 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о прибылях и убытках 2017 год

Отчет о прибылях и убытках ООО «Фартов-внешторг»

за _____ 2017 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Фартов -внешторг"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид _____ экономической _____ деятельности _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____

Единица измерения: (384 - тыс. руб., 385 - млн. руб.)

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды	
0710002	
57604462	
2801082658	
52.45.1	
65	16
384	

Наименование показателя(2)	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Выручка	2110	102321	87490
Себестоимость продаж	2120	(78981)	(63250)
Валовая прибыль (убыток)	2100	23340	24240
Коммерческие расходы	2210	(2186)	(1130)
Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	21154	23110
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	303	0
Проценты к уплате	2330	(415)	(1419)
Прочие доходы	2340	0	172
Прочие расходы	2350	(948)	(747)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	20094	21116
Текущий налог на прибыль	2410	(947)	(1064)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	19147	20052
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	19147	20052

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о прибылях и убытках 2015 год

Отчет о прибылях и убытках ООО «Фартов-внешторг»

за _____ 2015 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Фартов -внешторг"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид _____ экономической _____ деятельности _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____

Единица измерения: (384 - тыс. руб., 385 - млн. руб.)

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды	
0710002	
57604462	
2801082658	
52.45.1	
65	16
384	

Наименование показателя(2)	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Выручка	2110	75825	-
Себестоимость продаж	2120	(63213)	-
Валовая прибыль (убыток)	2100	12612	-
Коммерческие расходы	2210	(1180)	-
Управленческие расходы	2220	(0)	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	11432	-
Доходы от участия в других организациях	2310	0	-
Проценты к получению	2320	0	-
Проценты к уплате	2330	(0)	-
Прочие доходы	2340	0	-
Прочие расходы	2350	(0)	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11432	-
Текущий налог на прибыль	2410	(506)	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	-
Прочее	2460	0	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	10926	-
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	10926	-