

Тема дипломной работы: **"Разработка проекта снижения себестоимости услуг клинингового предприятия за счет эффективного использования кадрового потенциала предприятия (на примере компании ООО "ПромТехСервис")**

**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов**



## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 4   |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ<br>ЗА СЧЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....                                      | 7   |
| 1.1. Сущность себестоимости, ее классификация и основные пути снижения на<br>предприятии .....   | 7   |
| 1.2. Кадровая политика предприятия, ее цели, виды и направления- как<br>необходимое условие эффективности деятельности предприятия ..... | 14  |
| 1.3. Основные показатели эффективности управления кадровым потенциалом<br>предприятия.....   | 24  |
| ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ<br>КЛИНИНГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОМТЕХСЕРВИС».....                                   | 36  |
| 2.1. Краткая организационно-правовая характеристика клинингового<br>предприятия ООО "ПромТехСервис" .....                                | 36  |
| 2.2. Анализ себестоимости клинингового предприятия ООО "ПромТехСервис"<br>.....  | 46  |
| 2.3. Оценка кадровой политики клинингового предприятия ООО<br>«ПромТехСервис».....   | 52  |
| ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ УСЛУГ<br>КЛИНИНГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОМТЕХСЕРВИС».....  | 64  |
| 3.1. Основные недостатки в деятельности клинингового предприятия ООО<br>«ПромТехСервис» .....  | 64  |
| 3.2. Мероприятия, направленные на снижение себестоимости за счет<br>эффективной кадровой политики в ООО «ПромТехСервис».....             | 76  |
| 3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий в ООО<br>«ПромТехСервис» .....   | 85  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 90  |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....   | 96  |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 102 |

## ВВЕДЕНИЕ

В системе показателей, характеризующих эффективность производства и реализации, одно из ведущих мест принадлежит себестоимости продукции. В себестоимости продукции, отражаются все стороны производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия: степень использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, качество работы отдельных работников и руководства в целом.

В условиях формирования рыночных отношений снижение издержек производства приобретает особую важность. Наряду с повышением качества продукции, снижение затрат на производство, во многом, определяет конкурентоспособность предприятия, устойчивость его финансового состояния, платежеспособность и кредитоспособность клиента банка. Между размерами величины прибыли и себестоимости существует обратная функциональная зависимость: чем меньше себестоимость, тем больше прибыль, и наоборот. Себестоимость является одной из основных частей хозяйственной деятельности и, соответственно, одним из важнейших элементов этого объекта управления.

Значение снижения себестоимости продукции (услуг) заключается в следующем: при одних и тех же ресурсах есть возможность производить больше продукции; ускоряется оборачиваемость оборотных средств; при рациональном использовании материальных ресурсов появляется возможность меньше вкладывать капитальные вложения в добывающие отрасли; снижение издержек - важнейший фактор интенсификации производства.

Дипломная работа рассматривает тему: "Разработка проекта снижения себестоимости услуг клинингового предприятия за счет эффективного использования кадрового потенциала предприятия ООО "ПромТехСервис". Актуальность темы дипломного исследования объясняется тем, что и от эффективности кадровой политики предприятия, зависят результаты финансово-хозяйственной деятельности и конкурентоспособность товаров,

работ, услуг. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, предприятие не может успешно и динамично развиваться. Именно человеческий капитал является краеугольным камнем в конкурентоспособности предприятия ее экономическом росте и эффективности деятельности предприятия. В результате чего любой экономический анализ предприятия не обходится без анализа кадрового потенциала предприятия.

Эффективное управление персоналом означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствии как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном предприятии.

Целью дипломной работы является- разработать рекомендации, направленные на снижение себестоимости услуг клинингового предприятия за счет эффективного использования кадрового потенциала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты снижения себестоимости за счет эффективной кадровой политики предприятия;
- дать характеристику деятельности клинингового предприятия ООО "ПромТехСервис";
- провести анализ себестоимости анализируемого предприятия;
- оценить кадровую политику ООО "ПромТехСервис";
- разработать мероприятия, направленные на снижение себестоимости услуг за счет совершенствования кадровой политики клинингового предприятия ООО "ПромТехСервис";
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования дипломной работы является- клининговая компания ООО "ПромТехСервис". Предмет исследования- себестоимость услуг и кадровая политика ООО "ПромТехСервис".

Дипломная работа изложена на страницах машинописного текста и имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Первая глава дипломного исследования является теоретической и рассматривает сущность себестоимости, основные пути снижения, направления кадровой политики организации и основные показатели эффективности кадрового потенциала предприятия.

Вторая глава- аналитическая, в ней описана организационно-правовая и экономическая характеристика деятельности анализируемого предприятия; дана оценка показателей себестоимости в динамике и по структуре; проведен анализ кадровой политики предприятия.

Третья глава дипломного проектирования- является проектной, в ней изложены основные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления затратами за счет эффективного использования трудовых ресурсов организации.

Информационными источниками для написания дипломной работы являются: статьи периодической печати, законодательные документы, организационная и учётная документация анализируемого предприятия, монографии, учебники и учебные пособия по изучаемой проблеме отечественных и зарубежных авторов, основными из них являются: Иванцевич Дж., Лобанова А.А., Бавыкин В., Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шкатулла В.И., Герчикова И.Н, Кабушкин Н.И., Мескон М.Х., Милкович Д.М., Чернышев М.А., Кавалев В. В., Савицкая Г.В., Ершова С. А. и другие.

Методы исследования: логические, аналитические, статистические, графические и экспертные.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ЗА СЧЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

## **1.1. Сущность себестоимости, ее классификация и основные пути снижения на предприятии**

Себестоимость продукции, работ, услуг представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции, работ, услуг природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию. Другими словами, себестоимость - все издержки (затраты), понесённые предприятием на производство и реализацию (продажу) продукции или услуги, рис.1.1.

Себестоимость является основой простого воспроизводства, денежной формой учета затрат на потребленные элементы производственного процесса, основой выбора рационального способа производства и основой ценообразования. Экономическое назначение себестоимости- возместить предприятию понесенные издержки и обеспечить простое воспроизводство всех элементов производства: производственных фондов и рабочей силы.

Как экономическая категория, себестоимость продукции(услуг) выполняет ряд важнейших функций: учет и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции(услуг); база для формирования оптовой цены на продукцию предприятия и определения прибыли и рентабельности; экономическое обоснование целесообразности реальных инвестиций на реконструкцию, техническое перевооружение и расширение действующего предприятия; определение оптимальных размеров предприятия, экономическое обоснование для принятия любых управленческих решений.[76]с.211-213.

Классификация издержек- это объединение их в группы по определенным признакам, рис.1.1. Рассмотрим подробнее классификацию затрат.



Рис.1.1. Сущность себестоимости и классификация затрат.

По экономическому содержанию и целевому назначению издержки делятся на: издержки на производство и реализацию продукции; издержки на расширение и обновление производства; издержки на социально-культурные, бытовые и материальные нужды работников предприятия. По воспроизводственному признаку издержки делятся на: издержки, образующие себестоимость продукции- текущие издержки, покрываемые из выручки от реализации продукции при посредстве кругооборота оборотного капитала; издержки, производимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия; издержки, покрываемые за счет целевых средств и средств целевых фондов. По сфере возникновения издержки делятся на: производственные, коммерческие, непроизводительные.

Исходя из экономического содержания независимо от места возникновения и целевого назначения издержки делятся по элементам затрат на: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизационные отчисления, прочие затраты. К элементу «Материальные затраты» относится стоимость сырья и материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива, энергии всех видов, работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними предприятиями, платежи за добычу природных ресурсов, выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду, а также плата за размещение отходов. Из затрат на материальные ресурсы, включаемых в себестоимость продукции, исключается стоимость возвратных отходов. В элемент «Расходы на оплату труда» включаются выплаты по заработной плате промышленно-производственного персонала, устанавливаемые в зависимости от результатов труда, его качества и количества, стимулирующие и компенсирующие выплаты, система премирования рабочих, руководителей, специалистов и других служащих за производственные результаты.

Укрупненно затраты на персонал (стоимость труда) включают четыре основные группы: оплата за отработанное время, оплата за неотработанное



время, выплаты социального характера, расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера. Более подробно они представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Затраты на персонал организации

| № п/п | Вид затрат  | Составляющие  |
|-------|---|---|
| 1     | Оплата за отработанное время  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;</li> <li>-стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;</li> <li>-компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;</li> <li>-оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;</li> <li>-комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);</li> <li>-гонорары штатным журналистам;</li> <li>-оплата специальных перерывов в работе;</li> <li>-оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала</li> </ul> |
| 2     | Оплата за неотработанное время  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;</li> <li>-оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров;</li> <li>-оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов;</li> <li>-единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;</li> <li>-компенсации за неиспользованные отпуска;</li> <li>-выплаты на содержание жилья, топливо, питание;</li> <li>- материальная помощь</li> </ul>  |
| 3     | Выплаты социального характера   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-надбавки к пенсиям работающим на предприятии;</li> <li>-единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;</li> </ul>  |
| 4     | Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера | <ul style="list-style-type: none"> <li>-дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;</li> <li>-страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;</li> <li>-авторские вознаграждения;</li> <li>-стоимость форменной одежды и спецодежды;</li> <li>-расходы, связанные с командировками;</li> <li>-расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;</li> <li>-расходы на платное обучение работников;</li> <li>-расходы по содержанию объектов социальной сферы;</li> <li>-расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий.</li> </ul>   |

Оценка затрат на персонал с точки зрения его ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные. Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных. Затраты найма и отбора – это все затраты, отнесенные на одного успешного (т. е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки – затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным затратам подготовки относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически. Восстановительные затраты (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сотрудника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего. Затраты ухода могут включать прямые выплаты увольняемому работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег. [64]с.78-82.

К элементу «Отчисления на социальные нужды» относятся отчисления в фонд социальной защиты от всех видов оплаты труда работников, занятых в производстве соответствующей продукции, работ, услуг. В элемент «Амортизация основных средств и нематериальных активов» включается сумма амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам, используемых в предпринимательской деятельности. К элементу «Прочие затраты» в составе себестоимости продукции (работ, услуг) относятся: налоги, сборы и другие платежи в бюджет и внебюджетные фонды, относимые

на себестоимость продукции в соответствии с законодательством; проценты по полученным ссудам, кредитам и займам на пополнение оборотных средств; расходы на оплату услуг связи; оплата услуг вычислительных центров, банков, связанных с обслуживанием организации; плата за подготовку и переподготовку кадров; расходы на рекламу, оплата работ по сертификации продукции; арендная плата; лизинговые платежи; командировочные и представительские расходы и др.

Группировка затрат по калькуляционным статьям позволяет установить направление затрат. Она показывает, как сформированы расходы на оплату труда, каково соотношение заработной платы рабочих, руководящих работников и специалистов, позволяет определить себестоимость отдельного вида продукции в многономенклатурном производстве. По калькуляционным статьям затраты группируются исходя из места возникновения и целевого назначения, независимо от однородности их экономического содержания. Исходя из места возникновения и целевого назначения издержки делятся по калькуляционным статьям: сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, возвратные отходы, топливо и энергия на технологические цели, основная и дополнительная зарплата производственных рабочих, отчисления в фонд социальной защиты, расходы по освоению производства новых видов продукции, общепроизводственные расходы, общехозяйственные расходы, потери от брака, прочие расходы, коммерческие расходы.

В зависимости от динамики издержек с изменением объема производства различаются издержки: переменные, условно-постоянные. К переменным относятся затраты, которые изменяются по мере увеличения или уменьшения объема выпуска продукции (затраты на сырье и материалы, основная заработная плата основных производственных рабочих). Условно-постоянными называются расходы, которые не зависят от объема производства продукции.

По методике отнесения на себестоимость конкретного вида продукции все издержки подразделяются на: прямые, косвенные. Прямыми считаются

расходы, непосредственно связанные с производством продукции, которые можно прямо включать в себестоимость изделия (основные материалы, покупные изделия, заработная плата основных рабочих). Косвенными называются затраты, которые являются общими для всех видов продукции, выпускаемой на предприятии. Они напрямую не связаны с конкретным изделием и поэтому подлежат включению в его себестоимость расчетным косвенным путем с помощью принятых методов.

Часть издержек производственно-хозяйственной деятельности предприятия, имеющий производственный, некапитальный характер, осуществляемых систематически с целью производства и реализации продукции, работ, услуг, группируется и формируется в соответствии с действующим законодательством и образует себестоимость продукции.

Основными путями снижения себестоимости продукции работ, услуг являются факторы: технические, организационные, экономические, табл. 1.2.

Таблица 1.2

Основные пути снижения себестоимости продукции, работ, услуг

| № п/п | Пути снижения себестоимости | характеристика   |
|-------|-----------------------------|--|
| 1     | технические                 | создание новой и повышение качества выпускаемой продукции, обновление техники и технологии производства, рационализация производства, механизация, автоматизация, компьютеризация производства |
| 2     | организационные             | совершенствование организации производства, труда и управления, стандартизация и сертификация продукции, реинжиниринг бизнеса, выработка стратегии развития предприятия                        |
| 3     | экономические               | стоимостной подход к управлению, экономическое стимулирование персонала, увеличение объема производств, финансирование инвестиций  |

Технические способы реализуются в более современных и производительных средствах труда, организационные способы предполагают наиболее удачное сочетание во времени и в пространстве соединение средств труда, предметов труда и рабочей силы, экономические способы воплощаются

в создании мотивированных механизмов, обеспечивающих достижение наилучших результатов при наименьших затратах, в альтернативных вариантах решения производственных задач.

Резервы или источники снижения себестоимости представляют собой неиспользованные возможности. Они делятся на две группы- резервы, не зависящие и зависящие от предприятия. Не зависящие от предприятия- это природные или погодные условия, территориальная удаленность от источников сырья и потребителей продукции, уровень цен на приобретаемое сырье и материалы, тарифы на электроэнергию и связь, уровень минимальной заработной платы и прожиточный минимум. Эти факторы являются источником повышения или снижения издержек, но не свидетельствуют об ухудшении или улучшении работы предприятия. В то же время стратегический анализ и стратегическое планирование должны учитывать возможность в перспективе использование таких резервов, которые в настоящее время не поддаются реализации. Внутрипроизводственные резервы выявляются в процессе аудита и анализа, причинами их существования могут быть объективные и субъективные факторы. [59]с.302-304.

Основные источники снижения себестоимости продукции: снижение расходов материалов, рост производительности труда, снижение расходов по управлению и обслуживанию производства, ликвидации непроизводительных расходов и потерь. Снижение издержек может достигаться в результате экономии одновременно всех затрат.

## **1.2. Кадровая политика предприятия, ее цели, виды и направления- как необходимое условие эффективности деятельности предприятия**

Кадровый потенциал формируют работники организации, для успешного функционирования которой необходимы достаточная обеспеченность

трудовыми ресурсами, их рационального использования, достаточный уровень производительности труда. Кадры или трудовые ресурсы предприятия - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью. Трудовые ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. Персонал предприятия подразделяется на следующие группы: рабочие, руководители, специалисты и служащие, табл.1.3.

Таблица 1.3

#### Классификация кадрового потенциала предприятия

| № п/п | Структура персонала | характеристика  |
|-------|---------------------|---|
| 1     | Рабочие             | К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь рабочие обычно подразделяются на основных и вспомогательных.   |
| 2     | Руководители        | Работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также их заместители по следующим должностям: директора, начальники, управляющие, заведующие на предприятии, в структурных единицах и подразделениях; главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный экономист и др.). |
| 3     | Специалисты         | Работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности.   |
| 4     | Служащие            | Работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).  |

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Кадровая политика организации - генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом и сформулированы. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда, рис.1.2. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации. [47]с.98-101.

Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии. На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы. Факторы внешней среды - те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся: ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами); тенденции экономического развития; научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала); нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.). Факторы внутренней среды- это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К

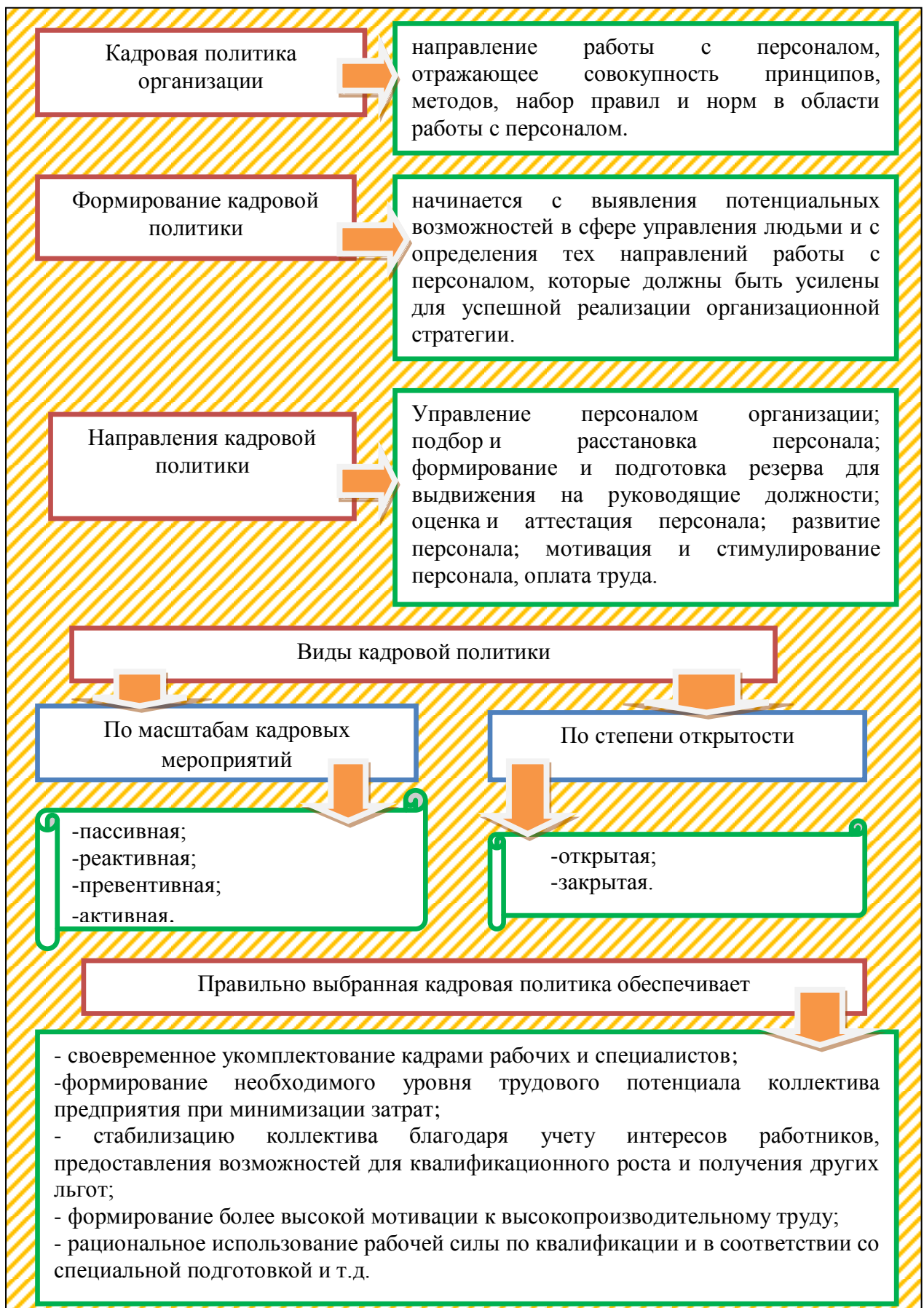


Рис.1.2. Сущность кадровой политики предприятия и ее виды.



ним можно отнести: цели организации (на их основе формируется кадровая политика); стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом); кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы); стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации, табл.1.4. (прил.А).

Инструментами реализации кадровой политики являются: кадровое планирование; текущая кадровая работа; руководство персоналом; мероприятия по его развитию, повышению квалификации; мероприятия по решению социальных проблем; вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Основные этапы выработки кадровой политики: проведение анализа ситуации, разработка общих принципов кадровой политики, утверждение кадровой политики организации, разработка плана оперативных мероприятий, реализация кадровых мероприятий, оценка результатов деятельности, табл.1.5. (прил.Б).

Рассмотрим виды кадровой политики, их можно сгруппировать по двум направлениям:1) по масштабам кадровых мероприятий; 2)по степени открытости.

1) Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий подразделяются на: пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровые политики.

Пассивная кадровая политика- это когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика- это когда руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика- возникает когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и

прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ. [42]с.111-117.

Активная кадровая политика применяется, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы

кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилятся влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста.

2) Виды кадровой политики по степени открытости бывают двух типов: открытая и закрытая. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых

ресурсов. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики представлена в табл.1.6.

Таблица 1.6

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Открытая кадровая политика  | Закрытая кадровая политика   |
|-------------------------------|---|--|
| Набор персонала               | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.  | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.  |
| Адаптация персонала           | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.                                      | Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы.   |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.   | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.   |
| Продвижение персонала         | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.   | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.  |
| Мотивация                     | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).  | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).   |
| Внедрение инноваций           | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций- контракт, определение ответственности сотрудника и организации. | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия. |

Правильно выбранная кадровая политика позволит обеспечить: своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции; формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой

кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.); стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот; формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду; рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики. Риск не реализовать выбранную кадровую политику либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан: с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции; с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда; с трудностями быстрой, окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу; с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Так как кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (фирмой) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (фирмы) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость

родственников по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д. Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера.[48] с.112-114

При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости- анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

### **1.3. Основные показатели эффективности управления кадровым потенциалом предприятия**

Работать эффективно- это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Оценка эффективности управления персоналом необходима для того, чтобы: а) улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность; б) определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом; в) помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей предприятия. Анализ эффективности управления персоналом основан, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. [60]с.304

Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются– изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям, профессиям; расчет и оценка показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более эффективного их использования. В целом, эффективность управления кадровым потенциалом предприятия можно рассматривать в трех направлениях: социальном; показателей качества и результативности; экономическом, рис.1.3.

Таким образом, основными показателями социальной эффективности являются: снижение текучести персонала; высокий уровень трудовой дисциплины, равномерность загрузки персонала, коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), социально-психологический климат в коллективе. Рассмотрим эти показатели подробнее.

Текучесть кадров в управлении персоналом- это норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Проще говоря, она





Рис.1.3. Основные факторы эффективности управления кадровым потенциалом предприятия.

показывает, как долго работник находится на своей работе, ее еще называют «индексом крутящихся дверей». Текучесть кадров измеряется индивидуальными компаниями для целой индустрии. Если работник имеет более высокий показатель текучести по сравнению с коллегами, это означает, что работник данной компании имеет меньший средний срок пребывания в должности, чем те же работники из другой компании или его коллеги. Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров. Текучесть - добровольный официальный уход наемного работника из одной организации (фирмы) в другую на основании самостоятельно принятого им решения. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами. Одну из основных причин текучести рабочей силы следует видеть в недостаточном учете фактора социальной эффективности. Виды текучести кадров представлены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

#### Виды текучести кадров

| № п/п | Виды текучести кадров                      | характеристика  |
|-------|--|---|
| 1     | Физическая текучесть кадров                | охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию  |
| 2     | Скрытая (психологическая) текучесть кадров | возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности |
| 3     | Внутриорганизационная                      | связанная с трудовыми перемещениями внутри организации, и внешняя - между организациями, отраслями и сферами экономики.                       |
| 4     | Естественная текучесть (3-5% в год)        | способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.                           |
| 5     | Излишняя текучесть                         | вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.            |

Коэффициент текучести кадров - отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период. Основные причины текучести кадров рассмотрены в табл.1.8.

Таблица 1.8

Основные причины текучести кадров

| № п/п | Основные причины | характеристика  |
|-------|------------------|---|
| 1     | Материальные     | неконкурентоспособные ставки оплаты, несправедливая структура оплаты, нестабильные заработки.   |
| 2     | Организационные  | график, режим, условия работы не соответствующие ожиданиям сотрудника, отсутствие возможности карьерного роста, повышения квалификации. |
| 3     | Межличностные    | взаимоотношения с руководством и коллегами.   |

Немаловажным показателем социальной эффективности является соблюдение трудовой дисциплины. Трудовая дисциплина представляет собой совокупность норм и правил поведения работников в процессе коллективного труда. Трудовая дисциплина на предприятиях, в учреждениях и организациях обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду, методами убеждения, воспитания, а также поощрением за добросовестный труд. По отношению к отдельным недобросовестным работникам применяются в необходимых случаях меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Коэффициент трудового участия (КТУ) как показатель социальной эффективности, характеризует количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников.

Важнейшим показателем социальной эффективности управления трудовым коллективом является- социально-психологический климат трудового коллектива- это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния. Межличностные отношения - это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга. Межличностные отношения обусловлены содержанием и организацией совместной деятельности, а также ценностями, на которых основывается общение людей. Совместная деятельность любой организации связана с решением определенной задачи (производственной, научной, коммерческой) и наличием у ее участников единой цели. Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность, табл.1.9. [57]с.287

Таблица 1.9

Основные показатели социально-психологического климата трудового коллектива

| № п/п | показатели                | Характеристика показателей   |
|-------|---------------------------|--|
| 1     | Сплоченность              | -это один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными — уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.       |
| 2     | Ответственность           | контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности. |
| 3     | Контактность и открытость | определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.   |

Социально-психологический климат в коллективе во многом зависит от уровня совместимости и сработанности членов группы. Особенности психологического климата на предприятии влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации и ее положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях организации –это важная задача каждого кадрового работника.

Показателями качества и результативности труда являются: повышение качества продукции или услуги; рост производительности труда; соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы; снижение потерь рабочего времени. Важнейшим из этих показателей является соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы. Темп роста- отношение величины показателя на данное время к его величине за непосредственно предшествующее такое же время или к его величине за какое-либо другое аналогичное время, принятой за базу сравнения. Темп роста измеряется в относительных величинах или в процентах.

Опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы обеспечивает снижение себестоимости продукции, увеличение рентабельности и повышение эффективности производства. Поэтому каждое предприятие должно соблюдать принцип опережения роста производительности труда при планировании показателей по труду.

Для определения результатов соотношения в росте производительности труда и средней заработной платы исчисляется коэффициент

опережения  $K_{on}$  который определяется отношением индексов двух показателей(1.1.):

$$K_{on} = I_1 / I_2 \quad (1.1)$$

где  $I_1$  — индекс производительности труда;  $I_2$  — индекс среднегодовой заработной платы. [31]с.107.

Анализ коэффициента опережения позволяет выявить его влияние на рентабельность предприятия. При опережающих темпах роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы предприятие получает относительную экономию фонда заработной платы, снижающую себестоимость продукции.

Основными показателями экономической эффективности являются: рост выручки и прибыли компании, снижение себестоимости товаров, работ, услуг; повышение показателей рентабельности. Рассмотрим основные экономические показатели эффективности деятельности организации подробнее.

Выручка (объём продаж)- количество денежных средств или иных благ, получаемое компанией за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам. Выручка отличается от прибыли, так как прибыль- это выручка минус расходы (издержки), которые компания понесла в процессе производства своих продуктов. Прирост капитала в результате увеличения по какой-то причине стоимости активов предприятия к выручке не относится. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) включает в себя денежные средства либо иное имущество в денежном выражении, полученные или подлежащие получению в результате реализации товаров, готовой продукции, работ, услуг по ценам, тарифам в соответствии с договорами. При этом деятельность предприятия можно характеризовать по нескольким направлениям:

-выручка от основной деятельности, поступающая от реализации продукции (выполненных работ, оказанных услуг);

-выручка от инвестиционной деятельности, выраженная в виде финансового результата от продажи внеоборотных активов, реализации ценных бумаг;

-выручка от финансовой деятельности.

Общая выручка складывается из выручки по этим трем направлениям. Однако основное значение в ней отдается выручке от основной деятельности, определяющей весь смысл существования предприятия.

Прибыль- превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг. Это один из наиболее важных показателей финансовых результатов хозяйственной деятельности субъектов предпринимательства (организаций и предпринимателей), ради которого и осуществляется предпринимательская деятельность. Различают: бухгалтерскую прибыль- это разница между суммой реализации (доходами от продажи) и расходами (издержками); экономическую прибыль - это остаток от общего дохода после вычета всех издержек.

Рентабельность (доходный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах. Основные показатели рентабельности представлены в табл.1.10. (прил.В).

Рост экономических показателей может быть достигнут за счет: сервисного обслуживания на высоком уровне; возможности использовать трудовые ресурсы, которые могут сделать товары и услуги более привлекательными для целевой аудитории; снижения текучести кадрового

потенциала; увеличение выработки готовой продукции, товаров, услуг по причине высокой квалификации персонала; оптимизации численности персонала. Однако стандартного способа для проведения оценки предприятия по управлению человеческими ресурсами нет, не только в России, но и в других странах мира. В целом оценку экономической эффективности службы управления персоналом можно рассчитать суммируя три основных показателя экономической эффективности:

- 1)экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;
- 2)экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причине высокой (низкой) квалификации персонала;
- 3)экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия.

Рассмотрим все три позиции подробно.

1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров (1.2.):

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}} \quad (1.2)$$

Где  $S_{\text{тк}}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$  – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно  $Dk_{\text{тк}} = 0,05$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

2. Оценка экономического эффекта (ущерба), обусловленного увеличением (уменьшением) производства продукции по причинам квалификации персонала.



Так как причины, обусловленные работой персонала, всегда присутствуют, то в качестве эффекта или ущерба рассматривается разница между недовыработкой продукции в текущем месяце и в предыдущем. Эффект (ущерб) определялся по формуле (1.3):

$$S_{ув} = DB \times C_{отп} \quad (1.3)$$

где  $DB$  – разница между недовыработкой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, тн;

$C_{отп}$  – отпускная цена готовой продукции, руб/тн.

3. Оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала рассчитывается по формуле (1.4).

$$S_{оч} = N \times C_{зпо} \quad (1.4)$$

где  $N$  – количество сокращенных штатных единиц;

$C_{зпо}$  – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц (руб/чел).

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как (1.5):

$$S_{суп} = S_{тк} + S_{ув} + S_{оч} - C_{суп} \quad (1.5)$$

где  $S_{суп}$  – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{тк}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$S_{ув}$  – экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причинам, связанным с персоналом;

$S_{оч}$  – экономический эффект, обусловленный оптимизацией численности персонала;

$C_{суп}$  – затраты на содержание службы управления персоналом. [26]с.194.

Таким образом, эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения

поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КЛИНИНГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОМТЕХСЕРВИС»**

### **2.1. Краткая организационно-правовая характеристика клинингового предприятия ООО "ПромТехСервис"**

Клининговое предприятие ООО «ПромТехСервис» организовано в форме Общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава предприятия, ФЗ «Об Обществах с ограниченной ответственностью»[3], ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов РФ. Адрес предприятия: г. Санкт-Петербург, улица Одоевского 29, офис 860. Основными видами услуг предприятия является: профессиональная уборка (клининг), очистка фонтанов, удаление загрязнений с фасадов зданий, обработка и полировка полов, химическая чистка ковровых изделий, ландшафтное проектирование, дезинфекция, вывоз тбо, транспортировка твердых и жидких бытовых отходов и др., рис.2.1(прил.Г).

Клининг означает - профессиональная высококачественная уборка. Основные виды клининговых услуг предприятия ООО «ПромТехСервис»: уборка после ремонтно-строительных работ, генеральная уборка, уборка автостоянок и гаражей, стрижка газона, уборка после пожара, уборка гостиниц и отелей, уборка парков, уборка складов. Компания предлагает ежедневную уборку в офисных помещениях, торговых зонах, производственных помещениях, уборка столовых, терминалов, квартир, коттеджей и др., табл.2.1.

Постоянно обслуживаемыми объектами предприятия ООО «ПромТехСервис» являются: Александринский театр, РЖД. Вагонно-ремонтное депо, ОЦ «Регент Холл», Алкан Пэкеджинг, ТРЦ Променад, Таврический дворец, Витебский вокзал, ТСЖ Синяя птица, МЧС России Северо-Западный региональный поисково-спасательный отряд, Тринадцатый арбитражный апелляционный суд, Линия горошка и др.

Таблица 2.1

## Основные виды клининговых услуг предприятия ООО «ПромТехСервис»

| № п/п | Вид услуг  | характеристика   |
|-------|--|--|
| 1     | Ежедневная уборка:                               | офисные помещения, торговые зоны, производственные помещения, кухни, столовые, склады, терминалы, квартиры, коттеджи |
| 2     | Уборка внешней территории:                       | летний период, зимний период, с использованием механизированных средств  |
| 3     | Мытье рекламных вывесок и окон:                  | окна, лоджии в квартирах и коттеджах; мытье стандартных окон (для организаций); мытье рекламных вывесок и баннеров   |
| 4     | Мытье витражей методом промышленного альпинизма: | в летний период, в зимний период   |
| 5     | Мытье с использованием автовышки:                | в летний период, в зимний период, мойка фасада с помощью АВД: с использованием автовышки; с помощью промальпинистов. |

В настоящий момент среднесписочная численность работников предприятия «ПромТехСервис» составляет 800 человек, прил.Д. Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются исполнительный директор, помощник генерального директора, директор по финансам, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, начальник производственного отдела. Организационную структуру предприятия ООО «ПромТехСервис» можно представить в виде схемы, рис.2.2.

Генеральный директор ООО «ПромТехСервис» организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. В обязанности генерального директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия. Другие руководящие работники (начальник отдела производства, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и др.) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным директором ООО «ПромТехСервис» должностным

инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

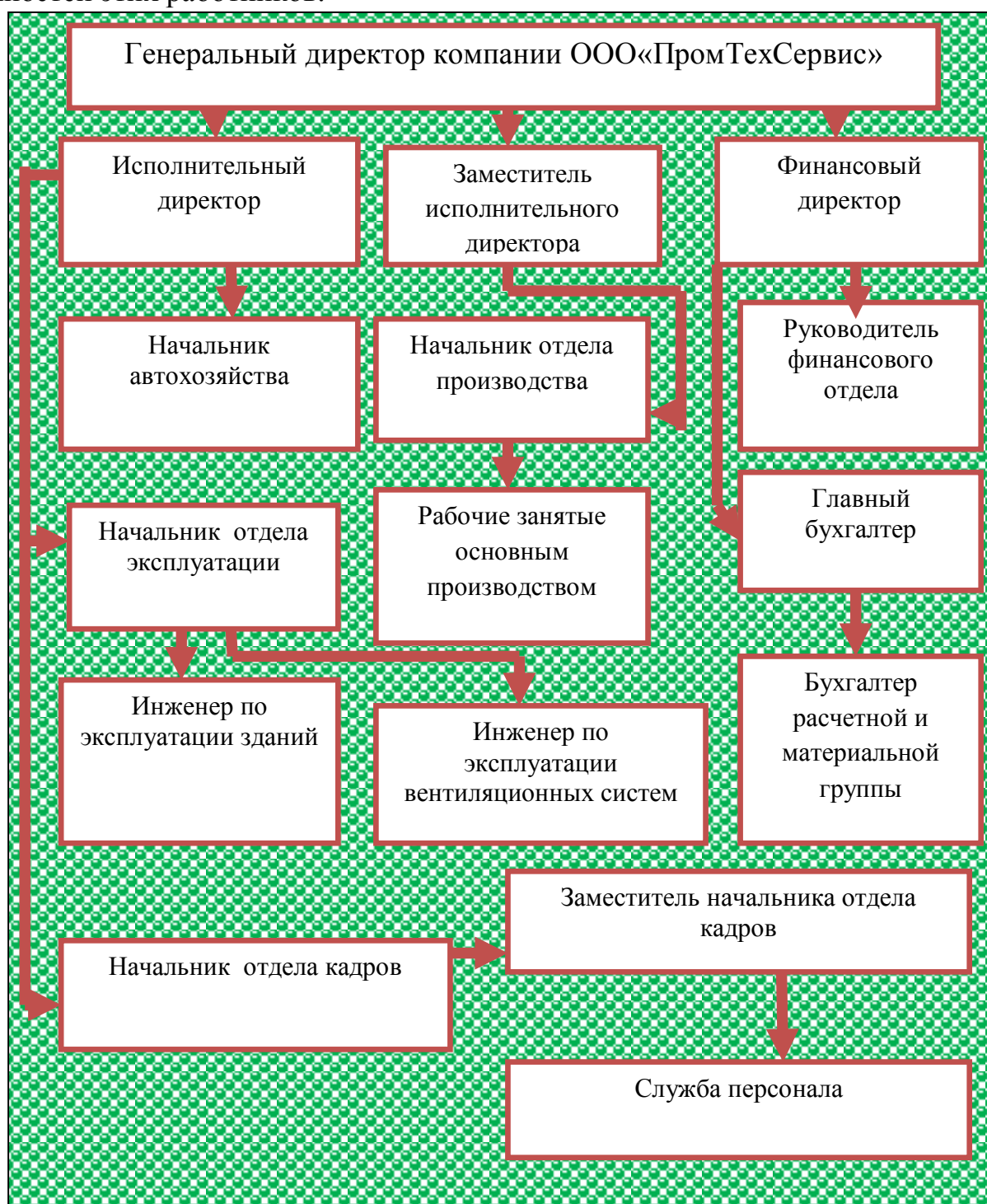


Рис.2.2. Организационная структура предприятия ООО «ПромТехСервис».

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за

состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской отчетности.

В функции начальника отдела кадров предприятия ООО «ПромТехСервис» входят подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации, контроль и обеспечение выполнения этих решений возложены на генерального директора и его заместителя.

Основные требования пожарной безопасности для предприятия ООО «ПромТехСервис» установлены «Правилами пожарной безопасности ППБ-01-93». В соответствии с действующим законодательством ответственность за обеспечение пожарной безопасности несет руководитель предприятия. Ответственность за пожарную безопасность отделов, отдельных складов, кладовых и других помещений несут должностные лица, специально назначенные приказом генерального директора ООО «ПромТехСервис». Таблички с указанием лиц, ответственных за пожарную безопасность, вывешиваются на видных местах. Эти лица обязаны обеспечить выполнение действующих правил на вверенных им объектах.

На основании правил пожарной безопасности для отдельных помещений, складов, руководители соответствующих подразделений ООО «ПромТехСервис» разрабатывают конкретные инструкции о мерах пожарной безопасности с учетом физико-химических и пожароопасных свойств, хранимых товаров и технологического оборудования. В инструкциях по технике безопасности отражены: порядок содержания территории, помещений и путей эвакуации; условия и нормы хранения товаров, места курения, применения открытого огня и производства огневых работ; специальные противопожарные мероприятия, порядок применения средств пожаротушения и вызова пожарной помощи; обязанности и действия рабочих и служащих при

пожаре и др. Руководитель предприятия ООО «ПромТехСервис», а также заведующие структурными подразделениями и другие должностные лица, а также работники, виновные в нарушении правил, в зависимости от характера нарушений и их последствий, несут ответственность в установленном порядке.

На предприятии ООО «ПромТехСервис» осуществляется противопожарный инструктаж и пожарно-технический минимум. Противопожарная подготовка работников состоит из противопожарного инструктажа (первичного и вторичного) и занятий по программе пожарно-технического минимума. Первичный (вводный) противопожарный инструктаж на ООО «ПромТехСервис» проводится для вновь принимаемых на работу, в том числе и временных работников. Повторный инструктаж проводит на рабочем месте лицо, ответственное за пожарную безопасность предприятия, отдела, применительно к особенностям пожарной опасности данного участка работы. Занятия по пожарно-техническому минимуму проводятся по специально утвержденной руководителем предприятия программе с материально-ответственными лицами. По окончании прохождения этого минимума у рабочих и служащих принимается зачет, результаты которого оформляются соответствующим актом или ведомостью с подписями членов приемной комиссии. Учет лиц, прошедших противопожарный инструктаж и обучение, ведется в специальном журнале. Пожарная безопасность на территории предприятия ООО «ПромТехСервис» осуществляется на основании правил техники безопасности.

Таким образом, охрана труда на предприятии ООО «ПромТехСервис» осуществляется должным образом: проводится первичный и вторичный инструктаж для работников предприятия; здания, сооружения, проходы и подъезды содержатся согласно всех установленных правил охраны труда; наружные пожарные лестницы, а также ограждения безопасности на крышах зданий содержатся в исправном состоянии; ответственными за охрану труда на предприятии являются непосредственные руководители каждого отдельного

подразделения (главный бухгалтер, начальник производственного отдела и т.д.); для спецодежды предусмотрены металлические шкафчики; курение в складских и торговых помещениях и на их территории запрещается, курить разрешается только в специально отведенных местах, обеспеченных средствами пожаротушения, урнами (ящиками с песком); складские, производственные, административные, бытовые и другие помещения содержатся в чистоте и обеспечены первичными средствами пожаротушения согласно нормам. Работники предприятия ООО «ПромТехСервис» руководствуются должностными инструкциями по охране труда.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «ПромТехСервис» на основании данных бухгалтерского баланса и отчетов о прибылях и убытках с 2010-2012 г.г. (прил.Е).

Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон их деятельности: коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент концентрации заемного капитала, коэффициент структуры долгосрочных вложений, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент структуры заемного капитала, коэффициент соотношения заемных и собственных средств, табл.2.2 (прил.Г). [4]с.119.

Рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости по данным предприятия, табл.2.3. По данным табл.2.3 видно, что коэффициент финансовой устойчивости ниже нормативного значения и составляет 0,56, тогда как норматив больше 0,6, но к 2011 г. данный коэффициент увеличился на 0,28. Коэффициент финансовой автономности ниже норматива и составляет 0,2729, тогда как по нормативу он должен составлять от 0,4 до 0,6. Но к концу анализируемого периода данный показатель увеличился на 0,1332. Достаточно высокий коэффициент финансового риска и составляет 2,66, это ниже на 3,49



по сравнению с показателем 2008 г. Низкий также и коэффициент финансирования и в 2012 г. он составил 0,37.

Таблица 2.3

Структура обязательств предприятия ООО «ПромТехСервис» с 2010-2012г.г.

| показатели  | нормативное значение     | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение 2012 г. от 2010 г. |
|---|--------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|
| Коэффициент финансовой устойчивости                           | $U_5 \geq 0,6$           | 0,28    | 0,45    | 0,56    | +0,28                         |
| Коэффициент финансовой автономности                           | $0,4 \leq U_3 \leq 0,6$  | 0,1397  | 0,1989  | 0,2729  | +0,1332                       |
| коэффициент финансового риска                                 | Не выше 1,5              | 6,15    | 4,02    | 2,66    | -3.49                         |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $U_2 \geq 0,5$           | 0,056   | 0,119   | 0,69    | +0,634                        |
| Коэффициент финансирования                                    | $U_4 \geq 0,7$ ; опт 1,5 | 0,16    | 0,24    | 0,37    | +0,21                         |

По выше приведенной таблице можно сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей.

Проведем анализ коэффициентов деловой активности ООО «ПромТехСервис». Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости. Классификация показателей деловой активности представлена в табл.2.4(прил.Г). Для расчета коэффициентов деловой активности необходимы данные бухгалтерской отчетности представленные в табл.2.5(прил.Г). [9] Проведенные расчеты коэффициентов деловой активности оформим в виде табл.2.6.

По данным табл. 2.6 видно, что срок погашения дебиторской задолженности ускорился на 33,65 дня и составил 13,27 дней. Произошло ускорение оборачиваемости материальных запасов на 2,37 дней и

оборачиваемости денежных средств на 0,77 дня. Коэффициент отдачи собственного капитала составил 17,70 оборотов, а это на 5,27 ниже по сравнению с 2010 г.

Таблица 2.6

Динамика коэффициентов деловой активности предприятия ООО  
«ПромТехСервис» с 2010-2012 г.г.

| Показатели   | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение<br>2012 г. от<br>2010 г. |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| Срок погашения кредиторской задолженности, дни                       | 28,33   | 25,28   | 32,82   | +4,49                               |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов     | 12,87   | 14,44   | 11,12   | -1,75                               |
| Срок погашения дебиторской задолженности, дни                        | 46,92   | 42,34   | 13,27   | -33,65                              |
| Оборачиваемость денежных средств, дни                                | 3,12    | 1,22    | 2,35    | -0,77                               |
| Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, оборотов             | 7,78    | 8,62    | 27,49   | +19,71                              |
| Оборачиваемость материальных средств (запасов), дни                  | 52,30   | 47,02   | 49,93   | -2,37                               |
| Коэффициент отдачи собственного капитала, оборотов                   | 22,97   | 18,14   | 17,70   | -5,27                               |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств, оборотов  | 3,52    | 3,97    | 5,43    | +1,91                               |
| Коэффициент отдачи нематериальных активов                            | 4947,9  | 8462,2  | 12002,4 | +7054,5                             |
| Фондоотдача  | 39,16   | 41,46   | 45,59   | +6,43                               |
| Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), оборотов | 3,21    | 3,61    | 4,83    | +1,62                               |

В течении анализируемого периода на предприятии наблюдается рост фондоотдачи и коэффициента общей оборачиваемости капитала на 6,43 и 1,62 соответственно.

В целом на основании выше изложенного можно сделать вывод, что не все показатели деловой активности предприятия ООО «ПромТехСервис»

улучшились, по некоторым показателям наблюдается ухудшение деятельности предприятия.

Произведем анализ прибыли и рентабельности предприятия ООО «ПромТехСервис». Основные показатели, характеризующие рентабельность представлены в табл.1.10 (прил.В). [9] Данные оформим в виде табл. 2.7.

Таблица 2.7

Показатели рентабельности и прибыли предприятия ООО  
«ПромТехСервис» с 2010-2012 г.г.

| Показатели  | 2010 г. | 2011 г. | 2012г.  | Отклонение<br>2012 г. от<br>2010 г. |
|---|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| Выручка от реализации, тыс. руб.                            | 1177602 | 1447051 | 1500305 | +322703                             |
| себестоимость проданных<br>товаров, работ, услуг, тыс. руб. | 971980  | 1241560 | 1303882 | +331902                             |
| коммерческие расходы, тыс. руб.                             | 15531   | 20417   | 44583   | +29052                              |
| валовая прибыль, тыс. руб.                                  | 205622  | 205491  | 196423  | -9190                               |
| чистая прибыль, тыс. руб.                                   | 8800    | 19609   | 10376   | +1576                               |
| прибыль до налогообложения,<br>тыс. руб.                    | 20791   | 35818   | 17477   | -3344                               |
| прибыль от продаж, тыс. руб.                                | 46237   | 80929   | 55072   | +8835                               |
| Сумма собственного капитала,<br>тыс. руб.                   | 51251   | 79744   | 84762   | +33511                              |
| Долгосрочные обязательства, тыс.<br>руб.                    | 50583   | 100578  | 90567   | +39984                              |
| внеоборотные активы   | 32437   | 36346   | 34299   | +1862                               |
| стоимость имущества, тыс. руб.                              | 366769  | 400821  | 310502  | -56267                              |
| Рентабельность продаж, %                                    | 3,92    | 5,59    | 3,67    | -0,25                               |
| Бухгалтерская рентабельность от<br>обычной деятельности, %  | 1,76    | 2,47    | 1,16    | -0,6                                |
| Чистая рентабельность, %                                    | 0,74    | 1,35    | 0,69    | -0,05                               |
| Экономическая рентабельность,<br>%                          | 2,39    | 4,89    | 3,34    | +0,95                               |
| Рентабельность собственного<br>капитала, %                  | 17,17   | 24,59   | 12,24   | -4,93                               |
| Валовая рентабельность, %                                   | 17,46   | 14,20   | 13,09   | -4,37                               |
| Затратоотдача   | 4,75    | 6,52    | 4,22    | -0,53                               |
| Рентабельность переменного<br>капитала, %                   | 8,64    | 10,87   | 5,92    | -2,72                               |

По данным табл. 2.7. наблюдается рост выручки и себестоимости на 322703 тыс. руб. и 331902 тыс. руб. соответственно. Валовая прибыль снизилась и составила 196423 тыс. руб., а это на 9190 тыс. руб. ниже по сравнению с показателем 2010 г. В связи с этим валовая рентабельность снизилась на 4,37%. Произошло незначительное снижение по чистой рентабельности. Рентабельность переменного капитала снизилась на 2,72%, а экономическая возросла на 0,95 и составила в 2012 г. 3,34%.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом деятельность предприятия ООО «ПромТехСервис» нельзя назвать успешной, показатели рентабельности показывают незначительный рост или снижение.

Важным показателем в оценке финансового состояния является диагностика банкротства предприятия. Существует множество методик диагностики банкротства. Проведем диагностику банкротства предприятия ООО «ПромТехСервис» по методу Р. Лиса. Экспресс-диагностика банкротства по модели Р. Лиса(2.1):

$$Z = 0,063 x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001 x_4, \quad (2.1)$$

где  $X_1$  - оборотный капитал / сумма активов;

$X_2$  - прибыль от реализации / сумма активов;

$X_3$  - нераспределенная прибыль / сумма активов;

$X_4$  - собственный капитал / заемный капитал;

Предельное значение равняется 0,037. [12]с.181.

По данным предприятия на 2012 г.:

$$X_1 - \text{оборотный капитал} / \text{сумма активов} = 276203 / 310502 = 0,889$$

$$X_2 - \text{прибыль от реализации} / \text{сумма активов} = 55072 / 310502 = 0,177$$

$$X_3 - \text{нераспределенная прибыль} / \text{сумма активов} = 76205 / 310502 = 0,245$$

$$X_4 - \text{собственный капитал} / \text{заемный капитал} =$$

$$84762 / (90567 + 135173) = 0,375.$$

$$Z = 0,063 \times 0,889 + 0,092 \times 0,177 + 0,057 \times 0,245 + 0,001 \times 0,375 = 0,086$$

Расчет показал, что Z больше нормативного значения и составил 0,066 , это свидетельствует о том, что предприятие ООО «ПромТехСервис» не находится на грани банкротства.

Вывод: проведенный анализ финансовых показателей предприятия ООО «ПромТехСервис» показал, что капитал предприятия в основном сформирован за счет заемных источников финансирования, небольшая доля приходится на собственный капитал и составляет 27,29% по состоянию на конец анализируемого периода. В целом общая стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. Такое снижение произошло за счет снижения краткосрочных обязательств, сумма которых на конец 2012 г. составила 135173 тыс. руб. Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «ПромТехСервис» очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей. За анализируемый период с 2010-2012 г.г. наблюдается увеличение показателя выручки от реализации и чистой прибыли предприятия. Несмотря на то, что показатели прибыльности выросли, произошло снижение показателей рентабельности. Это произошло за счет того, что темпы роста затрат опережают темпы роста доходов предприятия, что следует оценить отрицательно. Несмотря на все выше перечисленные отрицательные факторы, диагностика банкротства по модели Лиса показала, что предприятие ООО «ПромТехСервис» не находится на грани банкротства. Поэтому для стабилизации финансового состояния, улучшения финансовых показателей, необходима эффективная система управления финансами на предприятии.

## **2.2. Анализ себестоимости клинингового предприятия ООО "ПромТехСервис"**

Проведем анализ себестоимости предприятия ООО "ПромТехСервис" на основании данных отчета о прибылях и убытках с 2010-2012 г., данные оформим в виде табл.2.8.

Таблица 2.8

Динамика себестоимости предприятия ООО "ПромТехСервис" с 2010-2012 г.г.

| №<br>п/п | показатели                                    | 2010 год,<br>т.р. | 2011 год,<br>т.р. | 2012<br>год, т.р. | Отклонение 2012 г. от<br>2010 г. |                  |
|----------|---|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|------------------|
|          |   |                   |                   |                   | Тыс. руб.                        | Темп<br>роста, % |
| 1        | Себестоимость продаж<br>всего, в том числе:   | 971980            | 1241560           | 1303882           | +331902                          | 134,14           |
| -        | Материальные<br>затраты, тыс. руб.            | 777584            | 993248            | 1043100           | +265516                          | 134,14           |
| -        | Затраты на оплату<br>труда, тыс. руб.         | 96782             | 99325             | 114670            | +17888                           | 118,48           |
| 3        | Коммерческие<br>расходы всего, в том<br>числе | 15531             | 20417             | 44583             | +29051                           | 287,06           |
| 4        | Управленческие<br>расходы, тыс. руб.          | 143854            | 104145            | 96768             | -47086                           | 67,26            |
| 5        | Проценты к уплате,<br>тыс. руб.               | 26224             | 21961             | 19597             | -6627                            | 74,72            |
| 6        | Прочие расходы, тыс.<br>руб.                  | 5128              | 29035             | 21217             | +16089                           | 413,75           |
| 7        | Итого затрат, тыс. руб.                       | 1162717           | 1417118           | 1486047           | +323330                          | 127,81           |

Так, данные табл. 2.8 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается рост затрат на 27,81% и на конец анализируемого периода общая сумма затрат составила 1486047 тыс. руб. а это на 323330 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2010 г. При этом замечено, что рост произошел по всем видам затрат, кроме управленческих расходов и расходов по уплате процентов, которые снизились на 47086 тыс. руб. и 6627 тыс. руб. соответственно.

Значительно возросли коммерческие расходы, прирост по этим видам затрат составил 187,06%, в стоимостном выражении сумма коммерческих расходов в 2012 г. составила 44583 тыс. руб. В целом себестоимость от реализации продукции товаров, работ, услуг возросла на 34,14% и на конец анализируемого периода составила 1303882 тыс. руб. В том числе увеличились и расходы на заработную плату на 17888 тыс. руб., а это на 18,48% выше по сравнению с тем же показателем 2010 г.

Наибольший удельный вес в общей структуре затрат приходится на затраты по обычным видам деятельности, которые за анализируемый период возросли на 27,74% и составили 1445233 тыс. руб. по состоянию на 2012 г. Такое увеличение произошло в основном за счет роста затрат на оплату труда, материальных затрат и коммерческих расходов, табл.2.9.

Таблица 2.9

Динамика затрат по обычным видам деятельности ООО "ПромТехСервис"

| №<br>п/п | показатели                                       | 2010 год,<br>т.р. | 2011 год,<br>т.р. | 2012<br>год, т.р. | Отклонение 2012 г. от<br>2010 г. |                  |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|------------------|
|          |  |                   |                   |                   | Тыс. руб.                        | Темп<br>роста, % |
| 1        | Себестоимость продаж<br>всего, в том числе:      | 971980            | 1241560           | 1303882           | +331902                          | 134,14           |
|          | Материальные затраты                             | 777584            | 993248            | 1043100           | +265516                          | 134,14           |
|          | Затраты на оплату<br>труда                       | 96782             | 99325             | 114670            | +17888                           | 118,48           |
| 3        | Коммерческие<br>расходы всего                    | 15531             | 20417             | 44583             | +29051                           | 287,06           |
| 4        | Управленческие<br>расходы                        | 143854            | 104145            | 96768             | -47086                           | 67,26            |
| 5        | Итого затрат по<br>обычным видам<br>деятельности | 1131365           | 1366122           | 1445233           | +313868                          | 127,74           |

При этом заметим, что наибольший удельный вес в общей структуре затрат по обычным видам деятельности приходится на затраты, связанные с реализацией товаров, работ, услуг, табл.2.10.

Так, данные табл.2.10 показывают, что доля затрат связанных с реализацией товаров, работ, услуг составляет 90,22% по состоянию на 2012 г., а это на 4,31% выше по сравнению с началом анализируемого периода. Небольшая доля затрат приходится на коммерческие и управленческие расходы и составляет 3,08% и 6,69% соответственно. При этом замечено, что доля коммерческих расходов возросла на 1,72%, тогда как доля управленческих расходов напротив, снизилась на 6,02%.

Таблица 2.10

## Структура затрат по обычным видам деятельности ООО "ПромТехСервис"

| №<br>п/п | показатели                                       | 2010 год,<br>т.р. | 2011 год,<br>т.р. | 2012 год,<br>т.р. | Отклонение<br>доли, % |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| 1        | Себестоимость продаж<br>всего, в том числе:      | 85,91             | 90,88             | 90,22             | +4,31                 |
| -        | Материальные затраты                             | 68,73             | 72,71             | 72,17             | +3,44                 |
| -        | Затраты на оплату<br>труда                       | 8,55              | 7,27              | 7,93              | -0,62                 |
| 3        | Коммерческие<br>расходы, всего                   | 1,37              | 1,49              | 3,08              | +1,71                 |
| 4        | Управленческие<br>расходы                        | 12,71             | 7,62              | 6,69              | -6,02                 |
| 5        | Итого затрат по<br>обычным видам<br>деятельности | 100,0             | 100,0             | 100,0             | -                     |

Доля затрат на оплату труда составляет в пределах 8-9% от общей суммы затрат по основной деятельности и на протяжении анализируемого периода этот показатель существенно не изменяется. Так, по состоянию на 2012 г. доля затрат на оплату труда составила 7,93%, а это на 0,62% ниже по отношению к показателю 2010 г. и на 0,66% выше по сравнению с показателем 2011 г.

На предприятии ООО «ПромТехСервис» используются повременная система оплаты труда и оплата труда по конечному результату (окладно-премиальная). Повременная система оплаты труда распространяется на работников аппарата управления. Оплата труда по конечному результату распространяется на других работников.

Очень важно при анализе себестоимости оценивать темпы роста производительности труда и затрат. Так, если темпы роста затрат опережают темпы роста производительности труда, то это является отрицательной динамикой. Проведем анализ соотношения производительности труда с темпами роста затрат на анализируемом предприятии, табл.2.11.



Таблица 2.11

Динамика темпов роста производительности и затрат предприятия ООО  
"ПромТехСервис"

| №<br>п/п | показатели                                  | 2010 год,<br>т.р. | 2011<br>год, т.р. | 2012 год,<br>т.р. | Темпы<br>роста<br>(2012 г.<br>к 2010<br>г.), % | Темпы<br>прироста,<br>%<br>(2012 г. к<br>2010 г.) |
|----------|---|-------------------|-------------------|-------------------|--|---|
| 1        | Выручка, тыс. руб.                          | 1177602           | 1447051           | 1500305           | 127,40   | +27,40  |
| 2        | Себестоимость продаж<br>всего, в том числе: | 971980            | 1241560           | 1303882           | 134,14   | +34,14  |
| 3        | Материальные затраты,<br>тыс. руб.          | 777584            | 993248            | 1043100           | 134,14   | +34,14  |
| 4        | Затраты на оплату труда,<br>тыс. руб.       | 96782             | 99325             | 114670            | 118,48   | +18,48  |
| 5        | Прибыль (убыток) от<br>продаж, тыс. руб.    | 46237             | 80929             | 55072             | 119,11   | +19,11  |
| 6        | Чистая прибыль (убыток),<br>тыс. руб.       | 8800              | 19609             | 10376             | 117,91   | +17,91  |

Таким образом, данные табл. 2.11 показывают, что темпы роста производительности труда составляют 27,40%, тогда как рост затрат составил 34,14%, что является отрицательной динамикой, и говорит о неэффективности управления затратами на предприятии, так как темпы роста затрат превышают темпы роста производительности труда. При этом заметим, что темпы роста затрат на оплату труда составляют 18,48%, что ниже по сравнению с темпами роста товарооборота. В целом показатель прибыли от продаж и чистой прибыли показывает прирост на 19,11% и 17,91% соответственно.

На показатель прибыльности и доходности предприятия оказывает влияние затраты связанные как с материальными потребностями, затратами на заработную плату, а также затратами на рекламные мероприятия, табл.2.12.

Так, в частности основные рекламные мероприятия предприятия ООО "ПромТехСервис" - это затраты на продвижение товаров, работ, услуг самого предприятия, а также затраты на поиск новых сотрудников для компании. В частности по данным табл.2.12 видно, что в целом за анализируемый период

произошел рост затрат на рекламные мероприятия на 29,18% и сумма затрат составила в 2012 г. 6808,0 тыс. руб., а это превышает показатель начала анализируемого периода на 1538 тыс. руб.

Таблица 2.12

Динамика затрат на рекламные мероприятия предприятия ООО  
"ПромТехСервис" с 2010-2012г.г.

| №<br>п/п | показатели   | 2010 год,<br>т.р. | 2011 год,<br>т.р. | 2012 год,<br>т.р. | Отклонение<br>2012 г. от<br>2010 г. | Темпы<br>роста,<br>% |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------|
| 1        | Затраты на рекламные мероприятия всего, тыс. руб., в т.ч.                    | 5270,0            | 5728,0            | 6808,0            | +1538,0                             | +29,18               |
| 2        | Рекламные мероприятия, направленные на продвижение товаров, услуг, тыс. руб. | 3490,0            | 3750,0            | 4200,0            | +710,0                              | +20,34               |
| 3        | Рекламные мероприятия, направленные на набор кадров в организацию, тыс. руб. | 1780,0            | 1978,0            | 2608,0            | +828,0                              | +46,51               |

В том числе, видим, что произошел существенный рост затрат, связанных с поиском новых сотрудников для компании, прирост составил 46,51% по сравнению с показателем 2010 г. В стоимостном выражении сумма затрат на эти мероприятия составила 2608,0 тыс. руб., а это на 828 тыс. руб. выше, по сравнению с 2012 г. и на 630 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2011 г.

Рост затрат на рекламные мероприятия, связанные с набором персонала связан прежде всего с тем, что ежегодно увеличиваются цены на публикации объявлений в средствах массовой информации, а так же с тем фактором, что на предприятии наблюдается большая текучка кадрового потенциала, ежегодно компания увеличивает масштабы деятельности и необходимо увеличение общей среднесписочной численности. В связи с этим, предприятие ежемесячно

размещает рекламу по набору кадров в таких издания Санкт –Петербурга как: "Вакансия", "Работа для Вас", "Профессия", "Заработай". Средняя стоимость размещения объявления от 600 до 1200 руб. В каждую газету приходится еженедельно размещать по 20-30 вакансий.

Проведенное выше исследование позволяет сделать вывод, что деятельность предприятия в целом можно назвать успешной, так как наблюдается рост показателей прибыли как от основной деятельности, так и в целом по предприятию. Динамика себестоимости показывает рост затрат. В частности наблюдается рост материальных затрат, затрат на заработную плату, произошел рост затрат на рекламные мероприятия, направленные как на продвижение услуг компании, так и на мероприятия, связанные с поиском новых сотрудников в организацию. При этом наблюдается существенный прирост затрат направленных на подбор кадров. В целом темпы роста производительности труда ниже темпов роста себестоимости, что является отрицательной динамикой. Так как эффективность системы управления затратами зависит и того фактора, чтобы темпы роста себестоимости не опережали темпы роста производительности труда. Таким образом, предприятию ООО «ПромТехСервис» необходимо пересмотреть стратегию развития на ближайшую перспективу, которая будет направлена на снижение затрат на предприятии, а в частности снижение затрат, связанных с управлением кадровым потенциалом предприятия.

### **2.3. Оценка кадровой политики клинингового предприятия ООО «ПромТехСервис»**

Рассмотрим, насколько эффективно осуществляется кадровая политика предприятия ООО «ПромТехСервис». Приемом на работу, отбором персонала в организации занимается отдел кадров. Основное содержание работы кадровой

службы ООО «ПромТехСервис» составляет: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.); обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы); совершенствование организации труда, его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Целями управления персоналом в организации ООО «ПромТехСервис» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров. К основным функциям управления персоналом на ООО «ПромТехСервис» можно отнести следующие: формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры); проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам; подбор персонала; оценка и аттестация персонала; вывод и перемещение работников; обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов); работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников; совершенствование оплаты и стимулирование труда; материальная и нематериальная мотивация работников.

Трудовые отношения ООО «ПромТехСервис» регулируются федеральным и региональным законодательством. На предприятии также предусмотрены локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основными нормативно-правовыми актами на федеральном уровне являются:

Конституция РФ, ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» (с измен. 23 февраля 2013 г.), ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями от 5 апреля 2013 г.). Рассмотрим подробнее законодательство.

Конституция РФ (с изм. от 30 декабря 2008 г.) [1] предусматривает права и свободы человека и гражданина и его право на труд. Так, в частности ст. 37 Конституции РФ гласит:

1) Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

2) Принудительный труд запрещен.

3) Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» [2] (с измен. 23 февраля 2013 г.), определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в т.ч. гарантии государства по реализации конституционных прав граждан РФ на труд и социальную защиту от безработицы. В частности ст. 5 ФЗ «О занятости населения в РФ» предусматривается государственная политика в области содействия занятости населения, которая заключается в следующих основных положениях, табл. 2.13 (прил. Ж).

Целями ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями от 5 апреля 2013 г.) [69] являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей. Основными принципами правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений признаются: свобода труда, защита от безработицы и содействие в

трудоустройстве, равенство прав и возможностей работников, обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов и др., табл2.14.

Таблица 2.14

Основные принципы правового регулирования трудовых отношений в РФ

| №<br>п/п | Основные принципы   |
|----------|---|
| 1        | свобода труда   |
| 2        | запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда  |
| 3        | защита от безработицы и содействие в трудоустройстве  |
| 4        | обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда,  |
| 5        | равенство прав и возможностей работников  |
| 6        | обеспечение права каждого работника на выплату справедливой заработной платы  |
| 7        | обеспечение равенства возможностей работников на продвижение по работе , профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации |
| 8        | обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов   |
| 9        | обеспечение права работников на участие в управлении организацией   |
| 10       | сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений   |
| 11       | социальное партнерство  |
| 12       | обязательность возмещения вреда   |
| 13       | установление государственных гарантий по обеспечению прав работников и работодателей  |
| 14       | обеспечение права каждого на защиту государством его трудовых прав и свобод, включая судебную защиту  |
| 15       | Другие принципы предусмотренные ТК РФ   |

Основными задачами трудового законодательства являются: создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя; социальному партнерству, ведению коллективных

переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; разрешению трудовых споров; обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Основными локальными актами предприятия ООО «ПромТехСервис» на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о командировке, прил.К; служебное задание для направления в командировку, прил.Л; авансовый отчет, прил.М; приказ о приеме работника на работу, прил.Н; приказ о прекращении трудового договора с работником, прил. П; записка расчет при расторжении трудового договора, прил. Р; командировочное удостоверение, прил.С; приказ о поощрении работника, прил.Т; личная карточка работника, прил.У; табель учета рабочего времени, прил.Ф; график отпусков, прил.Х; записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, прил. Ш; платежная ведомость, прил.Э; штатное расписание, прил.Д; должностные инструкции; положение об охране труда; приказ о наложении взыскания, прил.Э; приказ о материально-ответственном лице; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения; положение о предоставлении отпусков; график отпусков; положение об оплате труда и др., табл.2.15.

Таким образом, основным документом при поступлении работника на работу в ООО «ПромТехСервис», между работодателем и работником является трудовой договор, который предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное

страхование, ответственность сторон. Все работники предприятия ООО «ПромТехСервис» осуществляют свою деятельность на основании положения об охране труда и должностных инструкций.

Таблица 2.15

Локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей в ООО «ПромТехСервис»

| № п/п | нормативно-правовые акты                              | №  | нормативно-правовые акты                             |
|-------|---|----|--|
| 1     | трудовой договор                                      | 12 | коллективный договор                                 |
| 2     | график отпусков                                       | 13 | положение об оплате труда                            |
| 3     | приказ о материально-ответственном лице               | 14 | приказ о прекращении трудового договора с работником |
| 4     | штатное расписание                                    | 15 | должностные инструкции                               |
| 5     | положение о персональных данных работников учреждения | 16 | приказ о приеме работника на работу                  |
| 6     | платежная ведомость                                   | 17 | приказ о поощрении работника                         |
| 7     | приказ о наложении взыскания                          | 18 | записка-расчет о предоставлении отпуска работнику    |
| 8     | приказ о командировке                                 | 19 | авансовый отчет                                      |
| 9     | табель учета рабочего времени                         | 20 | приказ о материально-ответственном лице              |
| 10    | служебное задание для направления в командировку      | 21 | положение об охране труда                            |
| 11    | командировочное удостоверение                         | 22 | положение о предоставлении отпусков                  |

Немаловажная роль в управлении трудовыми ресурсами организации принадлежит методам управления персоналом. Рассмотрим их подробнее. В ООО «ПромТехСервис» применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, табл.2.16. По табл.2.16. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.



Таблица 2.16

Методы управления персоналом, используемые руководством ООО  
«ПромТехСервис»

| Методы                      | Меры воздействия               |   |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| Административные            | Распорядительные               | распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения. |
|                             | Материальная ответственность   | депремирование; штраф.  |
|                             | Дисциплинарная ответственность | выговор; увольнение.  |
| Экономические               | Оплата труда                   | премия; вознаграждение  |
| Социально - психологические | Психологические                | убеждение; просьба; похвала; запрещение.                          |
|                             | Социальные                     | наблюдение; собеседование.  |

Как правило, в ООО «ПромТехСервис», при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ (в газетах «"Вакансия", "Работа для Вас", "Профессия", "Заработай".) или объявляется своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов, табл.2.17.

Таблица 2.17

Набор кадров в организацию ООО «ПромТехСервис»

| № п/п | источники            | характеристика  |
|-------|----------------------|---|
| 1     | Внутренние источники | Объявляется внутри организации о наличии свободной штатной единицы  |
| 2     | Внешние источники    | Публикуются объявления в СМИ о наличии свободных вакансий, а именно в газете: "Вакансия", "Работа для Вас", "Профессия", "Заработай". |

При отборе кадров ООО «ПромТехСервис» руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала: 1. Анализ и оценка заявительных документов; 2. Собеседование, рис.2.3.

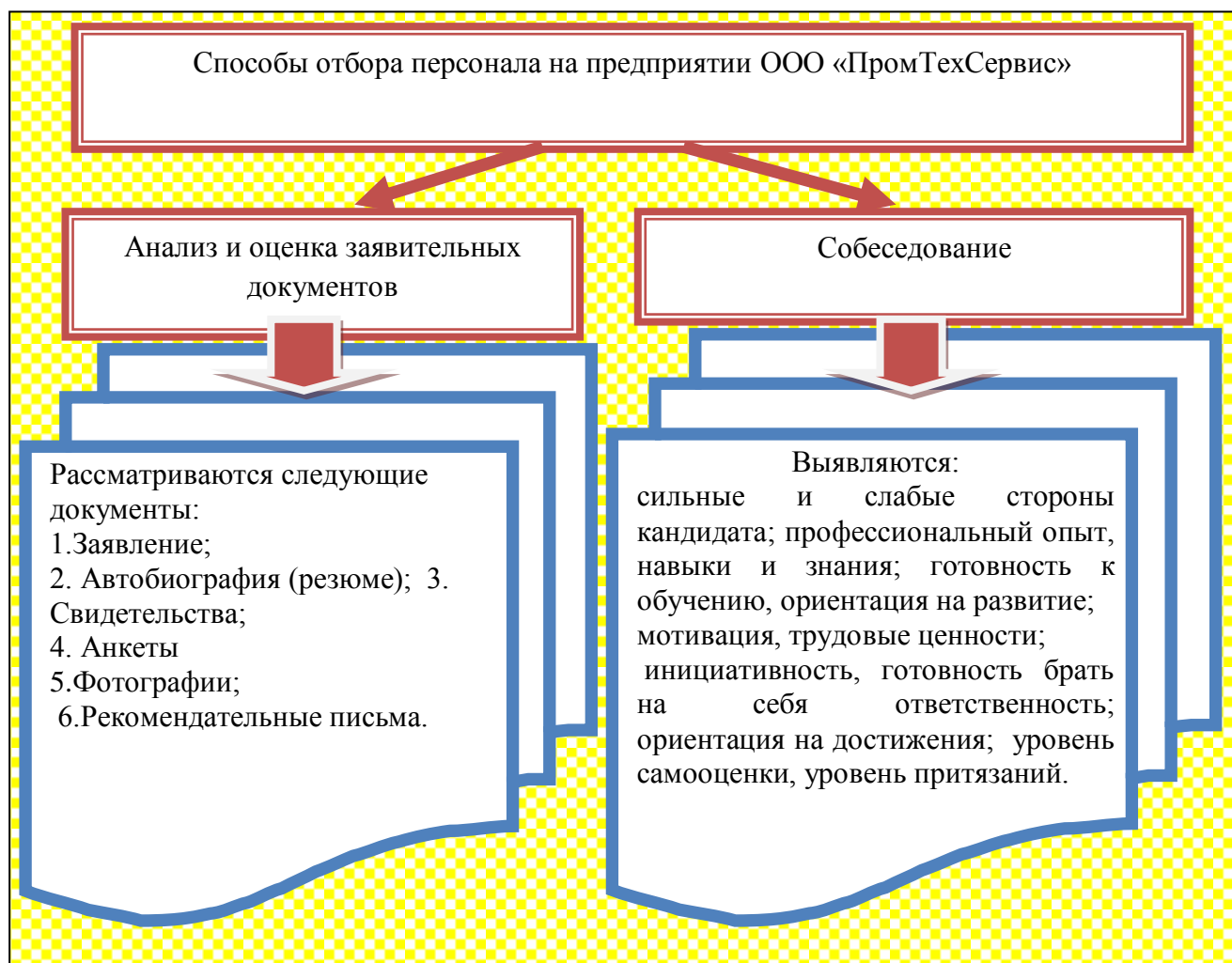


Рис.2.3.Способы отбора персонала на предприятии ООО «ПромТехСервис».

Рассмотрим количественную характеристику кадрового потенциала предприятия. В настоящий момент по состоянию на 2013 г.на предприятии ООО «ПромТехСервис» среднесписочная численность составляет 801 чел., тогда как в 2010г. согласно штатного расписания, среднесписочная численность работников предприятия составляла 617 человек, рис.2.4. Такое увеличение числа работников к 2012 г. связано с увеличением общего штата работников предприятия и увеличения объемов работ.

При этом в общей структуре численности наибольший удельный вес приходится на рабочих, занятых в основном производстве, так их доля составляет 75,3%, доля руководителей и специалистов составляет 8% и 12%

соответственно, небольшой удельный вес приходится на служащих и составляет 4,7%, рис.2.5.

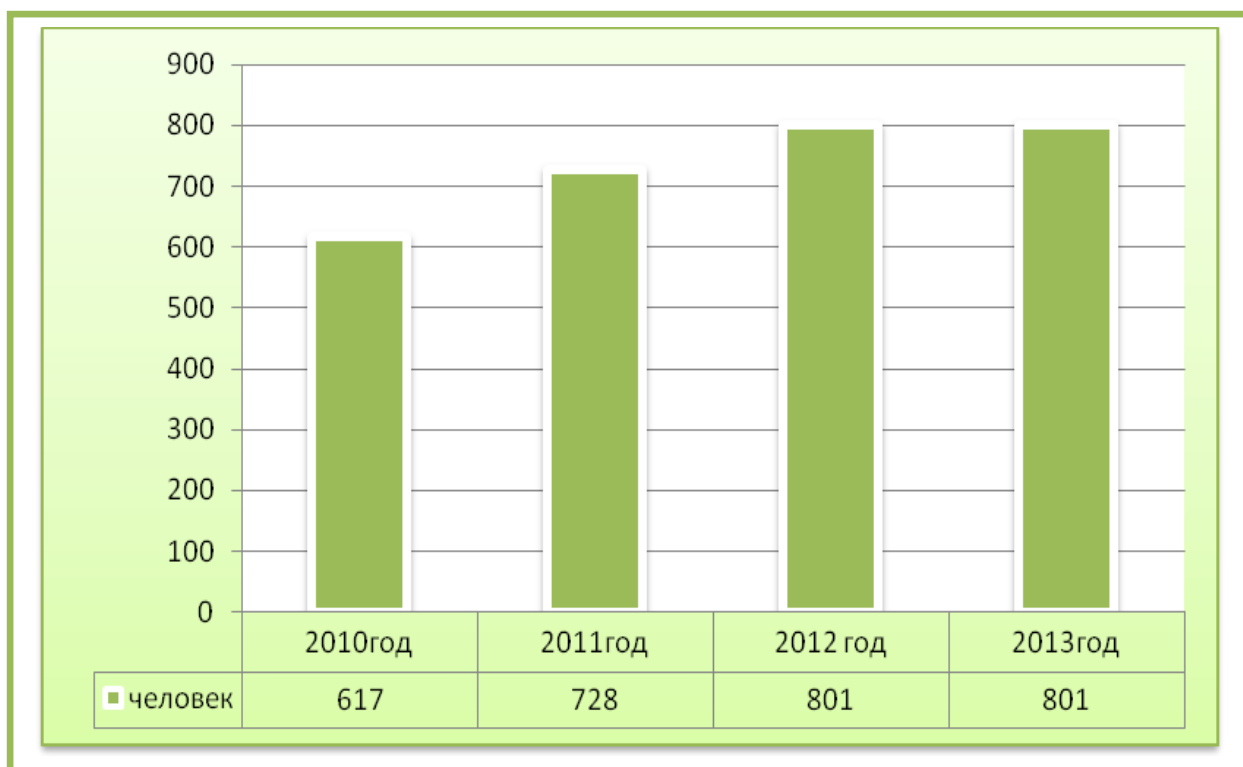


Рис.2.4.Динамика среднесписочной численности работников предприятия ООО «ПромТехСервис» с 2010-2013 г.г.

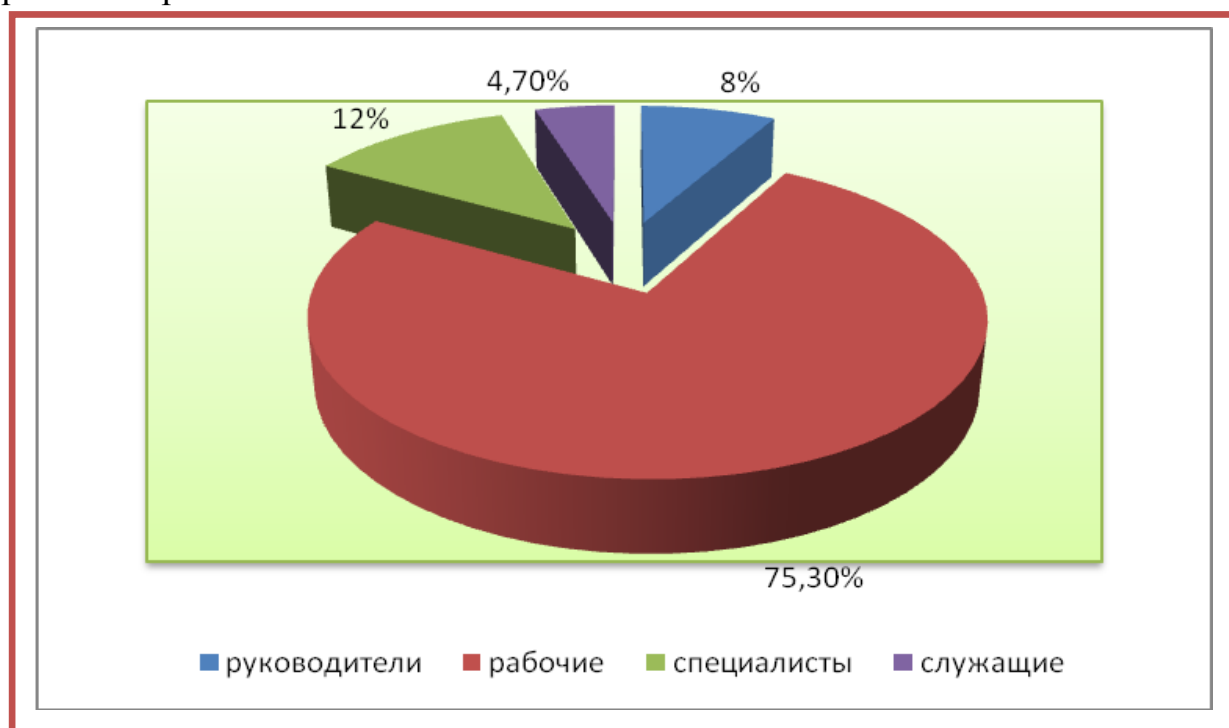


Рис.2.5.Структура работников предприятия ООО «ПромТехСервис» по должностям в 2013 г.

При этом замечено, что на предприятии ООО «ПромТехСервис» работают работники различных национальностей: русские, таджики, молдова, киргизы, беларусы. При это заметим, что число узбеков составляет 119 человек, 2 человека- таджикской национальности, 1 молдованин, 1 киргиз и 6 человек из белоруссии. Доля русских работников составляет 83,89%.(672 человека из общего количества), рис.2.6.

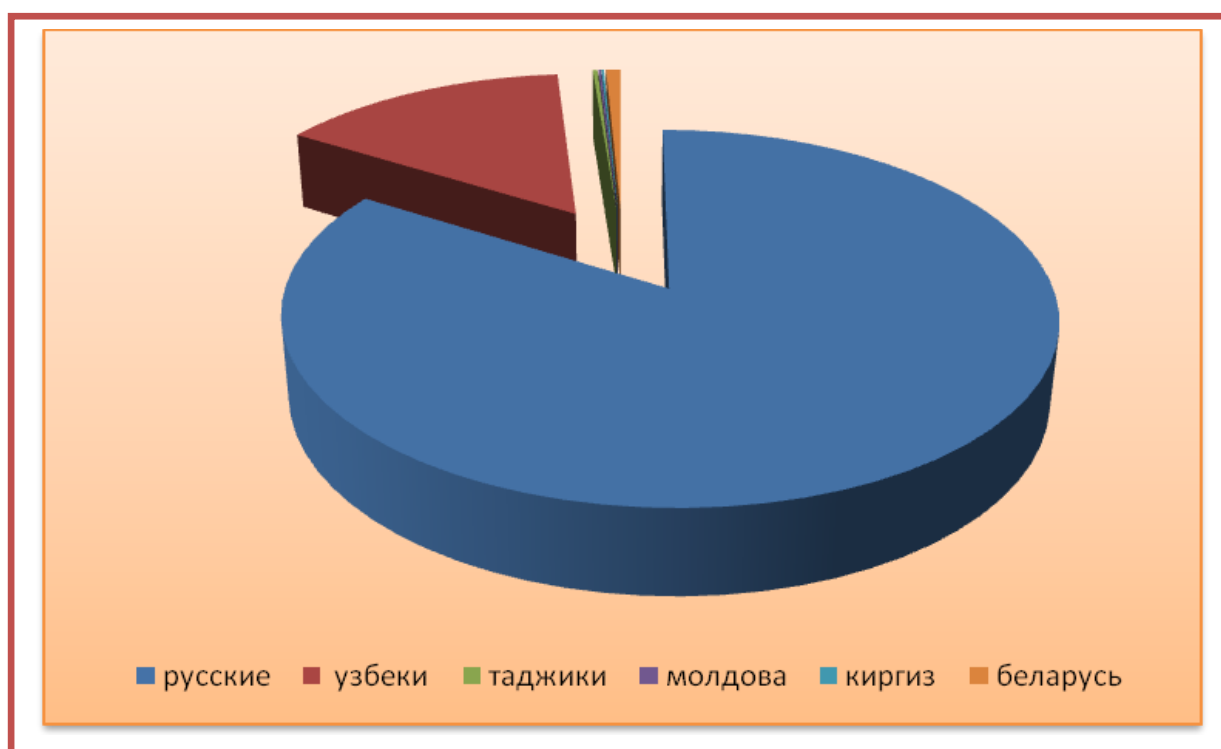


Рис.2.6.Структура работников предприятия ООО «ПромТехСервис» по национальному составу в 2013 г.

Проведем анализ текучести кадрового потенциала предприятия ООО «ПромТехСервис» на основании данных табл.2.18.

Коэффициент текучести кадров— это отношение числа выбывших за отчетный период к среднесписочной численности(3.1):

$$K_{об. по yg} = \frac{r_{yg}}{r}, \quad (3.1)$$

где гув — все выбывшие работники за определенный период. [70]с.122.

Таблица 2.18

Динамика текучести кадрового потенциала предприятия ООО  
«ПромТехСервис»

| №<br>п/п | показатели                           | 2010 год | 2011 год | 2012 год | Отклонение<br>2012 г. от 2010<br>г. |
|----------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------------|
| 1        | число выбывших, чел.                 | 263      | 287      | 372      | +136                                |
| 2        | среднесписочная<br>численность, чел. | 617      | 728      | 801      | +184                                |
| 3        | коэффициент текучести<br>кадров      | 0,426    | 0,394    | 0,464    | +0,038                              |
| 4        | коэффициент текучести<br>кадров, %   | 42,6     | 39,49    | 46,4     | +3,8                                |

Таким образом, данные табл.2.18 показывают, что на предприятии наблюдается ежегодный рост коэффициента текучести кадров, так в частности за анализируемый период этот показатель увеличился на 3,8% и составил на 2012 г. 46,4%, что следует оценить отрицательно. При этом замечено, что текучка кадров предприятия возникает в основном за счет движения работников русских национальностей, кадровый состав работников других национальностей более стабилен. Так, по состоянию 2012 г. было выбыло 372 человека, из них 366 человек- это русские, 5 человек – это узбеки, 1 человек- белорус, рис.2.7.

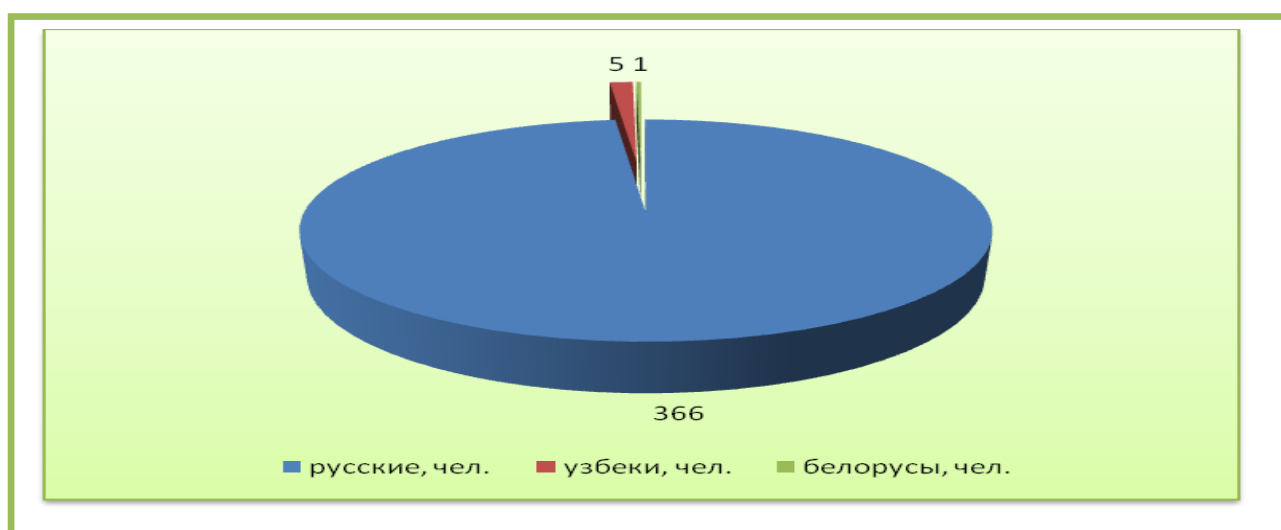


Рис. 2.7. Структура выбывших работников в 2012 г. по национальному составу на предприятии ООО «ПромТехСервис».

Таким образом, для стабилизации коллектива предприятия ООО «ПромТехСервис», необходимо больше обращать внимание на национальный состав при приеме на работу, и ориентироваться на работников приезжающих из других стран, в частности: из Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана. Это позволит снизить текучесть кадрового потенциала, и затраты на подбор кадров.

### **ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ УСЛУГ КЛИНИНГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОМТЕХСЕРВИС»**

#### **3.1. Основные недостатки в деятельности клинингового предприятия ООО «ПромТехСервис»**

Проведенное выше исследование по предприятию ООО «ПромТехСервис» позволяет выделить основные недостатки как в системе управления финансами, себестоимостью, так и в системе управления кадровым потенциалом предприятия, рис.3.1.

Так, в частности в течении анализируемого периода наблюдается , что капитал предприятия ООО «ПромТехСервис» сформирован в основном за счет заемных источников финансирования, т.е. высокая зависимость от кредитов, общая сумма капитала предприятия снижается. Показатели финансовой устойчивости очень низкие. В течении 2010-2012 г.г. хоть и произошло увеличение выручки и прибыли, однако показатели рентабельности низкие и практически не изменились. Это связано с тем, что темпы роста затрат опережают показатели темпов роста товарооборота.

Для эффективности системы управления финансовыми ресурсами предприятия ООО «ПромТехСервис» необходимо принять ряд мер, которые будут направлены на снижение себестоимости, повышения товарооборота, снижения финансовой зависимости. В частности необходимо увеличивать товарооборот и показатели прибыли за счет более эффективной активной рекламной деятельности, выхода на новые рынки( открытия филиалов в других городах), расширения ассортимента предоставляемых услуг, открытие новых видов бизнеса, а в частности бизнес- онлайн (открытие интернет –магазина) и др., рис.3.1.

Хочется подробнее остановиться на развитии предприятия ООО «ПромТехСервис» за счет электронной коммерции. Электронная коммерция является одним из элементов электронного бизнеса. Рассмотрим подробнее эти

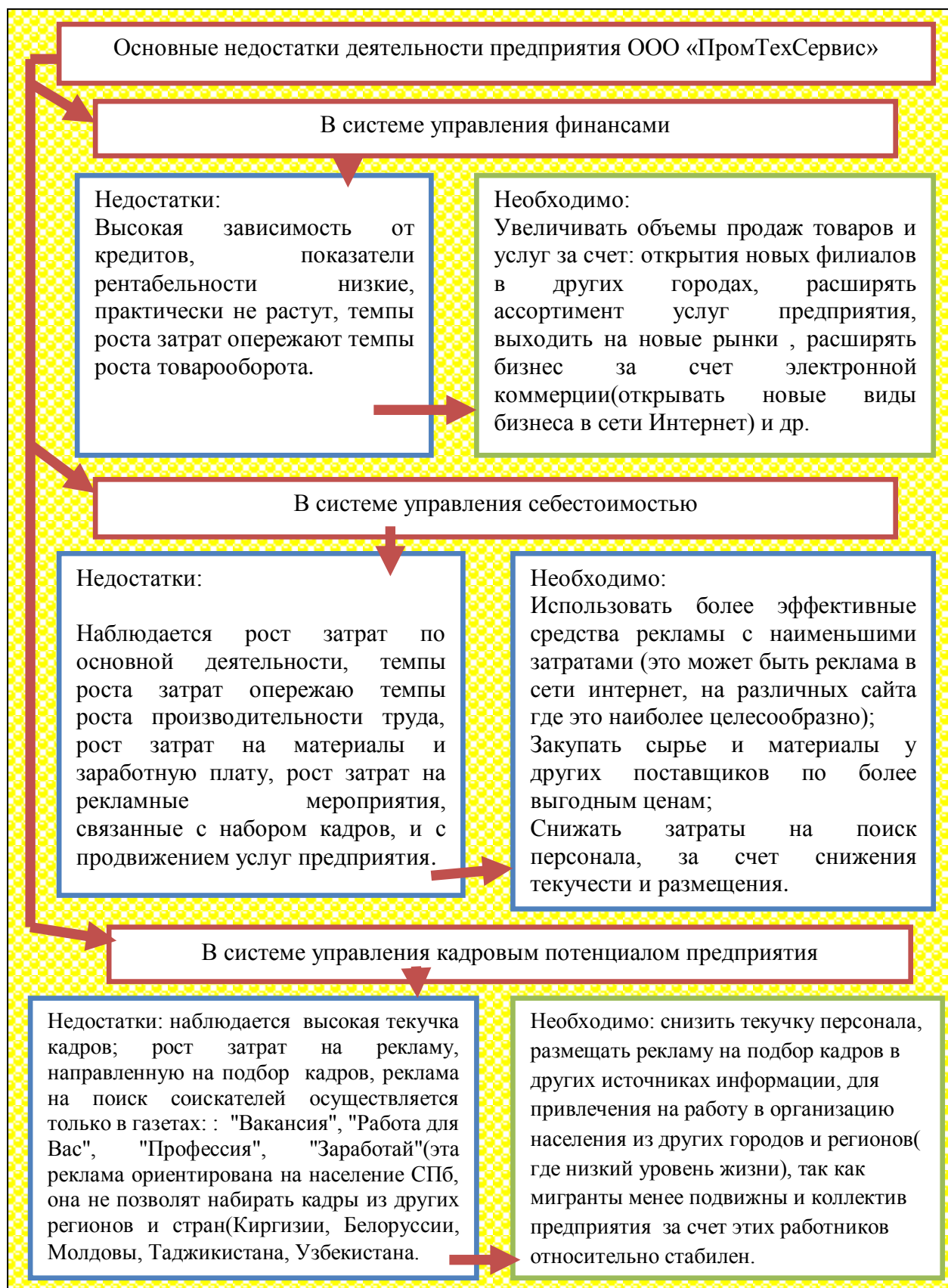


Рис.3.1. Основные недостатки в деятельности предприятия ООО «ПромТехСервис».



понятия. Электронный Бизнес- это любая форма бизнес процесса, в котором взаимодействие между субъектами происходит электронным способом. Электронный бизнес это - качественно новые технологии работы, которые позволяют компании достичь конкурентного преимущества за счет улучшения обслуживания своих клиентов и оптимизации бизнес отношений с партнерами. Интернет- технологии являются одним из основных, но не единственным ключевым аспектом в электронном бизнесе. Электронная коммерция (e-commerce)- это осуществление продаж и закупок электронными средствами. Электронная коммерция - это ускорение большинства бизнес-процессов за счет их проведения электронным образом. В этом случае информация передается напрямую к получателю, минуя стадию создания бумажной копии на каждом этапе. Одним из способов электронной коммерции- является интернет-магазин. Наиболее популярными товарами сети интернет являются: книги, газеты, журналы, компьютеры и комплектующие, подарки и сувениры, билеты на культурные мероприятия, товары для женщин и детей, мобильные телефоны , спортивные товары, бытовая техника, мебель и товары для дома, музыка, видео, автомобили, запчасти и другое, табл.3.1.

Таблица 3.1

Основные группы товаров, приобретаемых в сети Интернет

| №<br>п/п | Группы товаров            | №<br>п\п | Группы товаров                   |
|----------|---------------------------|----------|----------------------------------|
| 1        | Книги, газеты, журналы    | 7        | Компьютеры и комплектующие       |
| 2        | Подарки и сувениры        | 8        | Билеты на культурные мероприятия |
| 3        | Товары для женщин и детей | 9        | Мобильные телефоны               |
| 4        | Спортивные товары         | 10       | Бытовая техника                  |
| 5        | Мебель и товары для дома  | 11       | Музыка, видео                    |
| 6        | Автомобили, запчасти      | 12       | Другое                           |

Электронная коммерция имеет как преимущества так и недостатки. Так, в частности преимуществами для организаций являются: глобальный масштаб, сокращение издержек, улучшение цепочек поставок, бизнес всегда открыт (24/7/365), персонализация, быстрый вывод товара на рынок, низкая стоимость распространения цифровых продуктов. Для потребителей к преимуществам электронной коммерции можно отнести: большой выбор товаров и услуг, персонализация, более дешевые продукты и услуги, оперативная доставка, электронная социализация, рис.3.2.

В целом для общества электронная коммерция повышает уровень жизни, национальную безопасность, уменьшает «цифровой» разрыв, предоставляет широкий перечень предоставляемых услуг (например, образование, здравоохранение, коммунальное обслуживание). Существенными недостатками электронной коммерции для предприятий и организаций являются: сомнения сторон по поводу принадлежности того или иного проекта к компании (негативная анонимность); сложность в ведении и узаконивании деятельности предприятия в интернете. Основными недостатками электронной коммерции для потребителей являются: недоверие потребителя к услугам, продаваемым посредством интернета, невозможность «потрогать» товар руками, ожидание доставки приобретенной продукции. В целом для общества электронная коммерция представляет угрозу, в частности способствует развитию мошенничества, онлайн-продажи вытесняют с рынка коммерческих оффлайн предприятий.

Рассмотрим развитие российского рынка торговли в сети интернет. Как сообщают эксперты компании ТСС, в скором времени покупки в интернете будут похожи на традиционный поход по магазинам.[61] С каждым годом популярность интернет-магазинов в России продолжает стремительно расти, и, если ещё совсем недавно рост онлайн-рынка сдерживало недоверие пользователей к интернет-магазину, то сейчас, ситуация начинает



Рис.3.2. Преимущества и недостатки электронной коммерции.

стремительно меняться. Быстрыми темпами растёт скорость и качество доставки, увеличивается количество способов оплаты заказов, постепенно упрощается процедура обмена и возврата товара. Все эти перемены делают покупки через Интернет более привлекательными для российских пользователей. Стремительно развиваются и региональные рынки интернет-торговли, там появляется всё больше тех ритейлеров, которые затрачивают на открытие интернет-магазинов гораздо меньше средств, чем для развития традиционной розничной сети. Таким образом, с каждым больше всё больше крупных оффлайн-ритейлеров идут в онлайн пространство, открывая собственные интернет-магазины, увеличивая количество пунктов выдачи товара по всей стране, создавая развитую структуру логистики и развивая современные складские комплексы.

Развитие рынка электронной коммерции и существование такой интеграции, российский потребитель получает доступ к множеству интернет-сервисов, магазинов, товаров без привязки к конкретному времени и конкретному месту. На сегодняшний день, на электронном рынке сложилась новая модель поведения, теперь покупатели управляют спросом. Торговые компании всё чаще стали задумываться, как дешевле и быстрее предложить покупателям тот товар, который их интересует, тем самым надолго завоевать лояльность покупателей. Лидеры интернет-торговли задают новую модель поведения, которая рассчитывается на индивидуальный спрос и индивидуальное предложение каждому клиенту, что способствует сокращению затрат на торговые площади.

На сегодняшний день наиболее известными интернет-магазинами по реализации товаров являются: «Озон», «Холодильник», «Утконос», «Все инструменты», «Комус» и др. По состоянию на 2011 год в России насчитывалось порядка 30 000 интернет-магазинов, большая часть из которых находится в регионах страны. По статистике, за год в России закрывается порядка 10% интернет-магазинов, но вместо них открывается 20-30% новых,

таким образом, прогнозируемые показатели количества интернет магазинов составят в 2013 и 2014 г.г.- 43000 интернет- магазинов и 51000 интернет-магазинов соответственно, рисунок 3.3.

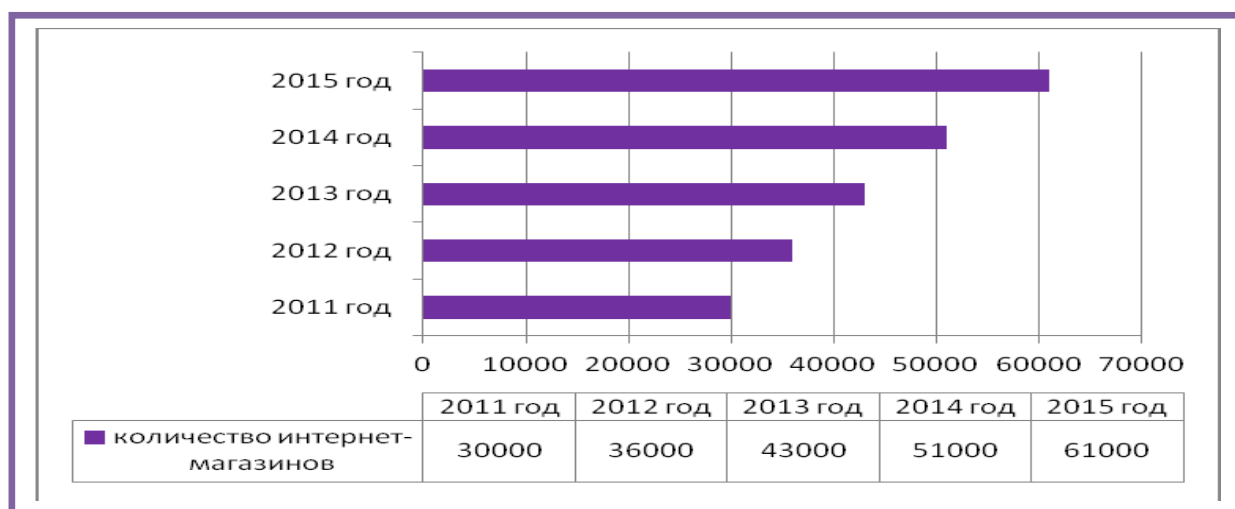


Рис.3.3. Прогноз количества интернет- магазинов в России с 2013-2015 г.г.

Российские интернет- пользователи стали всё чаще приобретать товары в онлайн- магазинах, при этом следят за развитием брендов и появлением новинок в социальных сетях. [65] Уже сейчас Россия достигла позиции лидера в Европе по объёму рынка электронной коммерции. Если Россию ставить в один рейтинг по объемам интернет- продаж с европейскими странами, то позиции распределяться следующим образом: Великобритания – 80 млрд. долл.; Франция - 50 млрд. долл.; Германия – 35 млрд. долл.; Италия – 11 млрд. долл.; Россия – 10,5 млрд. долл., рисунок 3.4. [65]

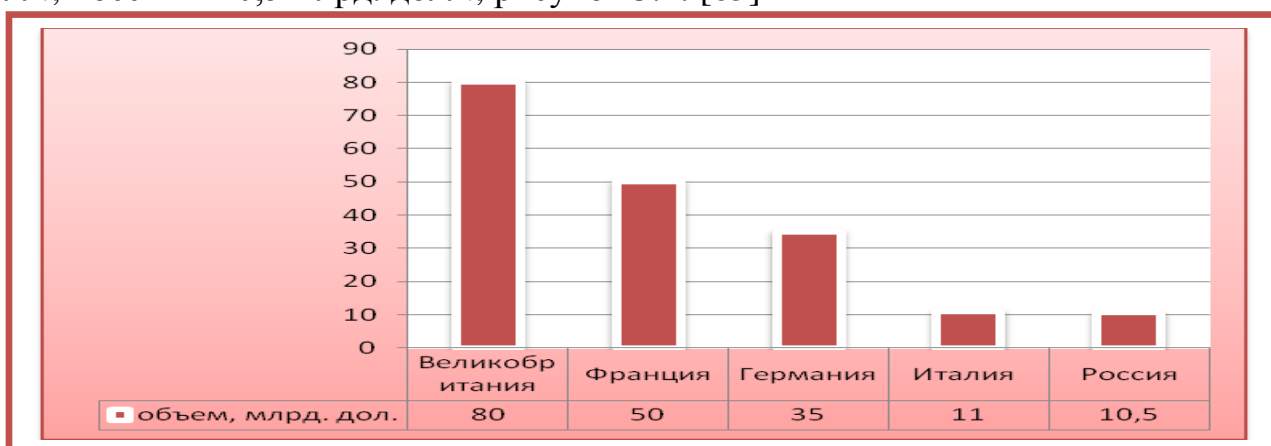


Рис.3.4. Место России в рейтинге по объемам интернет- продаж по сравнению с европейскими странами (по данным 2011 г.).

Не смотря на столь бурное развитие электронного рынка России, он всё ещё не велик по отношению ко всему рынку розничной торговли мира. Так, по данным исследовательского агентства Morgan Stanley [65] объем российского рынка электронной коммерции в 2010 году составил 1,6% от общего объема продаж всей российской розницы (для сравнения оборот всей российской розницы в 2010 г. составлял 16499044,7млн. руб., рисунок 3.5. [66])

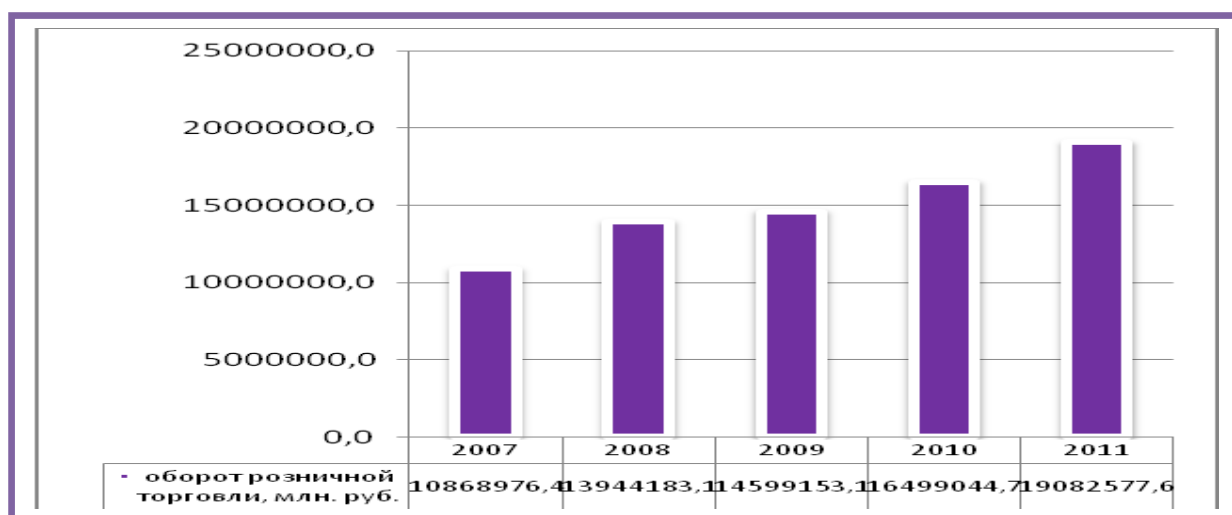


Рис.3.5. Динамика оборота всей розничной торговли по России с 2007-2011 г.г.

В 2012 г. объем электронного рынка в России составил 12 млрд. долл., а это 1,9% от общего объема розницы, рисунок 3.6. [65]

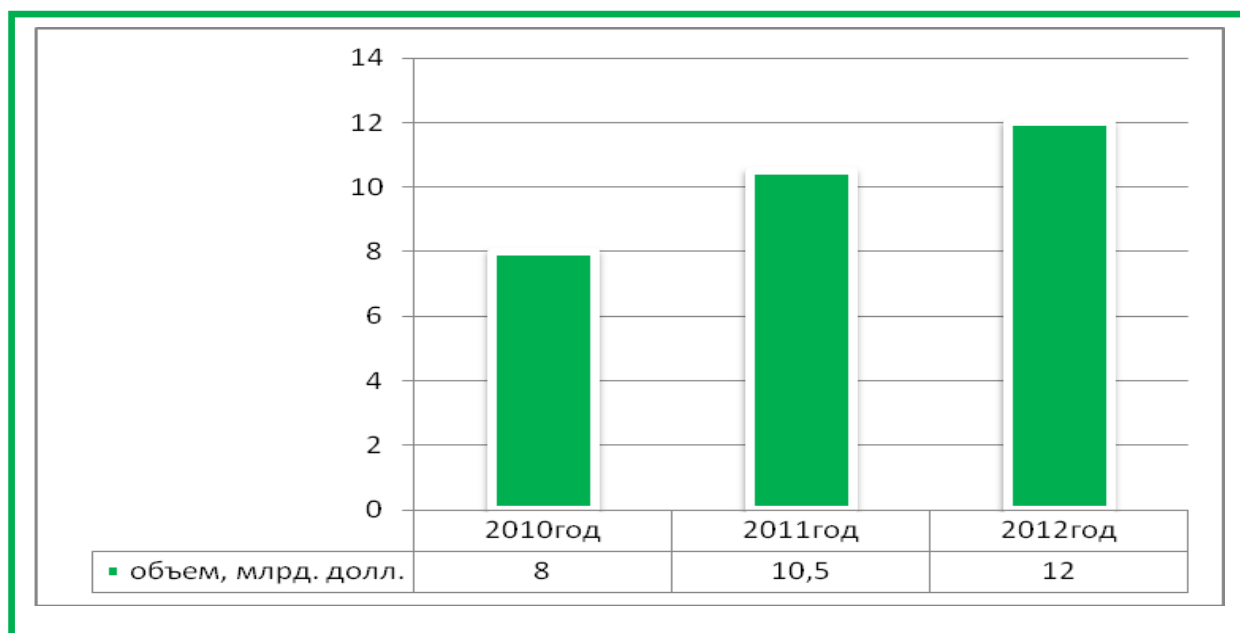


Рис.3.6.Емкость российского рынка электронной коммерции с 2010-2012 г.г.

Эксперты заявляют и о том, что российский рынок электронной коммерции в ближайшие несколько лет должен стать одним из самых перспективных и динамично развивающихся рынков во всём мире. Уже сейчас начали появляться компании, ориентированные на ведение онлайн-бизнеса, которые благополучно привлекают крупные инвестиции. Примером быстрого роста является сайт бесплатных объявлений Avito, купонный сервис KupiVIP, сервис коллективных покупок Biglion, сервис бронирования билетов Oktogo, мобильные игры Game Insight, интернет-магазин Wikimart, сервис бронирования авиабилетов AnywayAnyday и интернет-магазин по продаже одежды, обуви и аксессуаров Lamoda.[65]

Согласно прогнозам Morgan Stanley к 2015 году рынок электронной коммерции в России вырастит до 36 миллиардов долларов, что составит 4,5% от всего розничного оффлайн оборота, а к 2020 году интернет-рынок достигнет объёма в 72 миллиарда долларов и 7% от всего розничного товарооборота, рисунок 3.7.-3.8. [65]

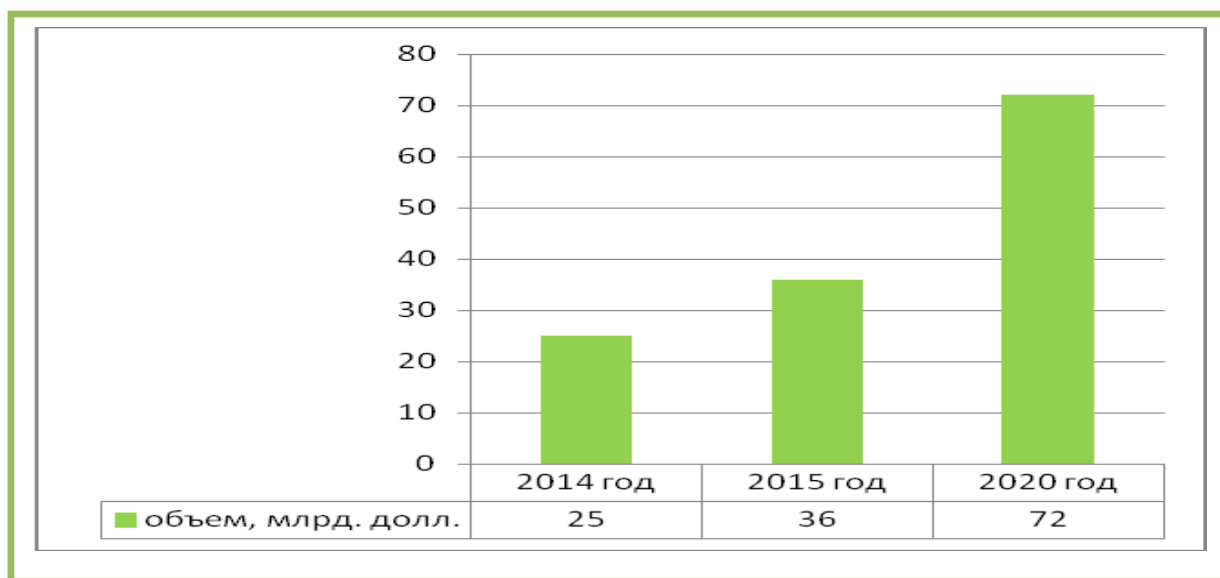


Рис.3.7. Потенциал рынка электронной коммерции в России с 2014-2020 г.г.

На рост российского рынка электронной коммерции во многом повлияет и увеличение количества пользователей интернета, так, например, сейчас в России 53 миллиона человек пользуются сетью интернет, а к 2015 году их количество вырастит до 87 миллионов. Также сыграет свою роль и развитие

популярности банковских карт, так, например, в 2010 году всего 27% интернет-покупателей пользовались банковскими картами для оплаты товаров в сети, а в 2011 году этот показатель вырос до 40%[65]. Таким образом, рынок электронной коммерции в России имеет большие перспективы и развитие предприятия ООО «ПромТехСервис» за счет электронной коммерции- это в настоящий момент наиболее актуально.

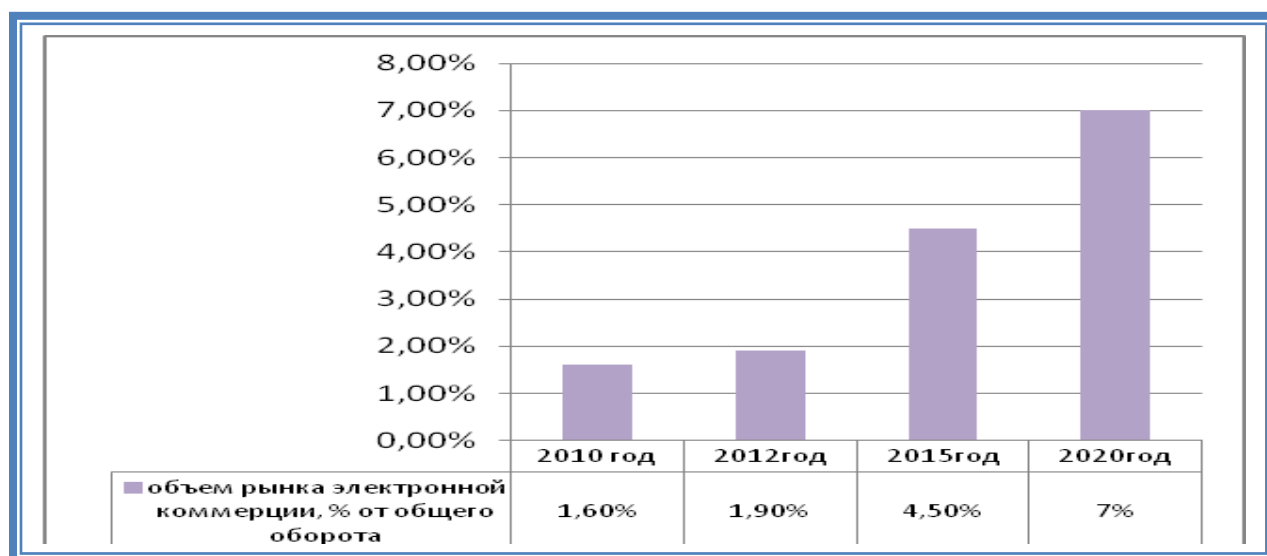


Рис.3.8. Потенциал рынка электронной коммерции в России с 2014-2020 г.г.

В системе управления затратами на ООО «ПромТехСервис» наблюдается неэффективный расход средств. Так, в частности произошло увеличение себестоимости предприятия ООО «ПромТехСервис» по основным видам деятельности, а именно увеличились затраты на материалы, заработную плату. Наблюдается также увеличение расходов на рекламные мероприятия, связанные как с набором кадров в организацию, так и затраты, направленные на продвижение услуг компании ООО «ПромТехСервис».

Существенным показателем в управлении себестоимостью является тот фактор, что об эффективности системы управления затратами можно говорить тогда, когда темпы роста производительности труда существенно опережают темпы роста затрат. Так, в частности на предприятии ООО «ПромТехСервис» наблюдается отрицательная динамика соотношения темпов роста производительности и затрат, так как рост затрат опережает показатель



товарооборота (выручки предприятия по основной деятельности), что является отрицательным фактором.

Таким образом, основными мероприятиями, которые могут снизить показатель себестоимости предприятия ООО «ПромТехСервис» могут быть: поиск новых поставщиков сырья и материалов по более выгодным ценам, снижение затрат на рекламные мероприятия, направлять средства на рекламу в более выгодных источниках информации (например, размещение рекламы в сети Интернет более эффективна, чем реклама в СМИ, так как именно реклама в сети интернет в настоящее время позволяет больше привлекать потенциальных потребителей).

В системе управления персоналом организации ООО «ПромТехСервис» можно выделить основные отрицательные факторы: на предприятии наблюдается ежегодная текучка кадрового потенциала, при этом показатель текучести кадров увеличивается. Замечено, что большая текучесть персонала образована в связи с текучкой русских работников, мигранты менее подвижны в перемещении и коллектив за счет работников других национальностей относительно стабилен.

В связи с тем, что на предприятии ООО «ПромТехСервис» постоянно осуществляется отток персонала, возникает необходимость размещения рекламы по набору кадров в различных источниках информации, что существенно увеличивает затраты на подбор кадров в организацию. При этом замечено, что для набора кадров на предприятие ООО «ПромТехСервис», размещается реклама о вакансиях в газетах Санкт-Петербурга, а именно: газета "Вакансия", "Работа для Вас", "Профессия", "Заработай". Это также является недостатком, так как предприятие не размещает рекламу в других источниках информации, для охвата большего количества соискателей. То есть реклама по набору кадров в организацию ООО «ПромТехСервис» ориентирована исключительно на население, проживающее в Санкт-Петербурге. Но так как показал выше проведенный анализ, необходимо привлекать в организацию

работников из других стран, так как они менее подвижны, и коллектив за счет мигрантов относительно стабилен. Так, в частности население из Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана имеет достаточно низкий уровень жизни в своих странах. Поэтому на заработки они приезжают в такие крупные города как Москва и Санкт-Петербург. Население таких стран как: Киргизия, Белоруссия, Молдова, Таджикистан, Узбекистан, более менее относительно спокойно относится к невысоким заработным платам, тогда как российские работники к уровню заработной платы очень требовательны. Поэтому принимая на работу русских рабочих, они, как правило, долго на предприятии ООО «ПромТехСервис» не задерживаются и возникает необходимость нового набора кадров, что является нецелесообразным.

Также необходимо ориентироваться на соискателей из других городов, где уровень жизни достаточно низкий, ниже, чем в среднем по России. Такими городами являются, например, г. Брянск и Брянская область, г. Орел и Орловская область, г. Рыбинск, Владимирская область и множество других городов, где доходы населения очень низкие. Поэтому при размещении рекламы по набору кадров в организацию ООО «ПромТехСервис» необходимо ориентироваться именно на эти города.

В рамках данной дипломной работы рассмотреть подробно все мероприятия, которые будут направлены на повышение эффективности деятельности предприятия ООО «ПромТехСервис» не представляется возможным, поэтому перейдем к рассмотрению мероприятий, которые будут направлены на снижение себестоимости за счет эффективной кадровой политики предприятия.

### **3.2. Мероприятия, направленные на снижение себестоимости за счет эффективной кадровой политики в ООО «ПромТехСервис»**

В системе управления кадровым потенциалом предприятия ООО «ПромТехСервис» были выявлены следующие основные недостатки в системе управления: наблюдается высокая текучка кадров; рост затрат на рекламу, направленную на подбор кадров, реклама на поиск соискателей осуществляется только в газетах: "Вакансия", "Работа для Вас", "Профессия", "Заработай"(эта реклама ориентирована на население СПб, она не позволит набирать кадры из других регионов и стран(Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана. Основными мероприятиями, направленными на совершенствование кадровой политики предприятия должны стать: снижение текучести кадрового потенциала, за счет тщательного набора и отбора кадров (проведение дополнительных исследований на качество сотрудников); размещение рекламы в наиболее эффективных источниках информации, для охвата наибольшей аудитории соискателей и привлечения на работу работников из стран Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана, так как сотрудники из этих стран менее подвижны в перемещении (увольнении); снижение затрат на рекламные мероприятия, связанные с подбором и набором кадров, табл.3.2.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее. Так, в частности для снижения текучести кадров необходима эффективная кадровая политика, которая будет направлена на изучение личностных характеристик кадров, необходимо тщательное изучение причин по которым работники увольняются. При этом важно принимать на работу персонал, которые будут соответствовать таким качествам как толерантность, доброжелательность, иметь коммуникативные и организаторские склонности и др. Это позволит сформировать наиболее качественный кадровый состав предприятия, повысить морально-психологический климат в коллективе и снизить текучку кадров.

Таблица 3.2

**Мероприятия, направленные на снижение себестоимости за счет эффективной кадровой политики в ООО «ПромТехСервис»**

| № п/п | недостатки  | Мероприятия   |
|-------|---|---|
| 1     | Высокая текучка кадров, вызывает рост затрат на набор новых сотрудников в организацию   | Необходимо проводить тщательный подбор кадров, а именно при приеме на работу проводить анкетирование работников на изучение таких качеств как: толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, исследовать основные тенденции поведения человека в реальной группе, определить доброжелательность работника. Это позволит сформировать наиболее качественный кадровый состав предприятия, сохранить морально-психологический климат в коллективе и снизить текучку кадров. |
| 2     | Размещение рекламы в СМИ является не эффективной, т.к. охватывается только аудитория Санкт-Петербурга, это не позволяет привлекать работников из других регионов(Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана), так как сотрудники из этих стран менее подвижны в перемещении (увольнении). | Необходимо размещения рекламы по набору кадров в наиболее эффективных источниках информации. В частности целесообразно размещение рекламы по набору кадров на ведущих сайтах по трудоустройству, которые ориентированы на соискателей по всему миру (например, компания HeadHunter)   |
| 3     | Рост затрат на рекламу, направленную на набор сотрудников   | Необходимо снизить затраты на рекламные мероприятия, за счет размещения рекламы в наиболее эффективных источниках информации. В частности целесообразно размещение рекламы по набору кадров на ведущих сайтах по трудоустройству. Отказаться от рекламы в СМИ.  |

Следовательно, при приеме на работу необходимо проводить анкетирование работников на изучение таких качеств как: толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, исследовать основные тенденции поведения человека в реальной группе, определить доброжелательность кандидата. Исследовать эти качества можно по различным методикам. Так, в частности можно предложить следующие методики, табл.3.3. Подробная характеристика методик представлена в прил.Ш.

Таблица 3.3

Классификация методик, направленных на изучение личностных качеств  
работников

| №<br>п/п | Методики   | Авторы методик                                     |
|----------|--|--|
| 1        | Оценка «Коммуникативных и организаторских склонностей»     | В.В. Синявский, В.А. Федорошин                     |
| 2        | Оценка основных тенденций поведения человека в группе      | по методике В. Стефансон                           |
| 3        | оценка доверия сотрудников                                 | Экспресс- диагностике доверия (по шкале Розенберга |
| 4        | оценка коммуникативной толерантности                       | по методике В.В. Бойко                             |
| 5        | Оценка доброжелательности работников                       | по методике Кэмпбелла                              |
| 6        | Оценка и диагностика коммуникативного контроля сотрудников | по методике М. Шнайдер                             |

Рассмотрим кратко сущность методик. Методика В. Стефансон на исследование «Основных тенденций поведения человека в группе», предназначена для изучения представлений человека о себе и позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость; независимость; общительность; необщительность; принятие "борьбы"; "избегание борьбы". Тенденция к зависимости определена как внутреннее стремление индивида к принятию групповых стандартов и ценностей: социальных и морально-этических. Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении образовать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами.

Тенденция к "борьбе" – активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений; тенденция к избеганию "борьбы" показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям.

Каждая из тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристику, т.е. зависимость, общительность и "борьба" могут быть истинными, внутренне присущими личности, а могут быть внешними, своеобразной "маской", скрывающей истинное лицо человека.

Суть методики «Оценка коммуникативной толерантности» по методике В.В. Бойко, заключается в том, что чем больше баллов набирает испытуемый, тем ниже уровень коммуникативной толерантности. Максимальное число баллов - 135, что свидетельствует об абсолютной нетерпимости к окружающим.

Диагностика коммуникативного контроля по методике М. Шнайдер предназначена для изучения уровня коммуникативного контроля. Согласно М. Шнайдеру, люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо осведомлены, где и как себя вести. Управляют своими эмоциональными проявлениями. Вместе с тем они испытывают значительные трудности в спонтанности самовыражения, не любят непрогнозируемых ситуаций. Люди с низким коммуникативным контролем непосредственны и открыты, но могут восприниматься окружающими как излишне прямолинейные и навязчивые.

Методика имеет следующие шкалы оценок:

-низкий коммуникативный контроль; высокая импульсивность в общении, открытость, раскованность, поведение мало подвержено изменениям в зависимости от ситуации общения и не всегда соотносится с поведением других людей.

-средний коммуникативный контроль; в общении непосредственен, искренне относится к другим. Но сдержан в эмоциональных проявлениях, соотносит свои реакции с поведением окружающих людей.

-высокий коммуникативный контроль; постоянно следит за собой, управляет выражением своих эмоций.

Таким образом, предложенные методики на изучение коммуникативных и организаторских особенностей, изучение основных тенденций поведения

человека в группе, оценка доверия сотрудников, оценка коммуникативной толерантности, анализ доброжелательности работников, диагностика коммуникативного контроля- позволят набирать работников, которые будут иметь более высокие личностные качества.

Важными мероприятиями, направленными на снижение себестоимости за счет эффективного использования кадрового потенциала предприятия является- снижение затрат на рекламные мероприятия и привлечение на работу работников в организацию из других городов и регионов( где низкий уровень жизни) и из таких стран как: Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана, так как сотрудники этого национального состава менее подвижны в перемещении (увольнении). В связи с тем, что наибольший удельный вес в структуре работников предприятия будет сформирован за счет киргизов, белорусов, молдован и др. – это позволит сохранить стабилизацию коллектива, тем самым снизив затраты на проведение дополнительных рекламных мероприятий. А для того, чтобы пополнить коллектив именно таким национальным составом и снизить затраты на рекламные мероприятия, связанные с набором кадров, необходимо при наборе кадров использовать эффективные источники информации. Так, в частности, в настоящее время большое распространение получили интернет-сайты о работе. На некоторых сайтах посещаемость в сутки составляет более 50 тыс. человек.

Таким образом, для данного предприятия целесообразно для большего охвата соискателей , размещать вакансии на сайтах в интернете. В настоящий момент наиболее лидирующие позиции занимают следующие сайты о работе: HeadHunter (hh.ru), SuperJob.Ru , Работа.ru, Zarplata.RU, buildteam.ru , Из рук в руки, rjb.ru, vakant.ru и другие, табл.3.4.

Все сайты имеют различную посещаемость и соответственно различную эффективность от размещения вакансий. Самым лидирующим сайтом по поиску сотрудников является в настоящий момент сайт HeadHunter (hh.ru). Размещение вакансий на этом сайте платное, но на нем достаточно высокая

эффективность по поиску работников, в среднем в сутки посещаемость сайта составляет 55 тыс. человек. Это достаточно высокий уровень посещения. Рассмотрим подробнее деятельность компании HeadHunter, направленной на подбор кадров в организацию.

Таблица 3.4

#### Рейтинг сайтов по поиску работы

| № п/п | Сайты              | № п/п | Сайты                              |
|-------|--------------------|-------|------------------------------------|
| 1     | HeadHunter (hh.ru) | 10    | Доска.ру (www.doska.ru)            |
| 2     | SuperJob.Ru        | 11    | rjb.ru                             |
| 3     | rabota.mail.ru     | 12    | vacprofi.ru                        |
| 4     | buildteam.ru       | 12    | vakant.ru                          |
| 5     | Zarplata.RU        | 14    | I-Worker (iworker.ru)              |
| 6     | Вакансия.RU        | 15    | Из рук в руки (irr.ru)             |
| 7     | rosrabota.ru       | 16    | job.ws                             |
| 8     | funkyjob.ru        | 17    | CareerRussia.ru                    |
| 9     | futuretoday.ru     | 18    | Кадровичка.ру (www.kadrovichka.ru) |

Группа компаний HeadHunter (hh.ru) работает на рынке интернет-рекрутмента с 2000 года. На данный момент сайт hh.ru является одним из лучших онлайн-ресурсов для поиска работы и найма персонала. Бизнес-модель HeadHunter построена на продаже информации из базы данных резюме. Стратегия компании - инвестиции в новые технологии и постоянное совершенствование нашего сервиса. Миссия HeadHunter: помогать HR-менеджерам и рекрутерам качественно и в срок закрывать вакансии; содействовать соискателям в поиске достойной работы. Основу соискательской аудитории сайта составляют высококвалифицированные специалисты разного профиля. Руководители, менеджеры высшего и среднего звена, рабочий персонал - все они приходят искать работу на hh.ru.

Качество размещаемых на сайте резюме обеспечивается за счет тщательной ручной модерации. Неинформативные резюме на сайте не публикуются. Каждая вакансия, добавляемая работодателями, также проходит



проверку вручную. Компания строго следит за тем, чтобы на HeadHunter не публиковались объявления сомнительного характера и с недостаточной информацией о предполагаемой работе. HeadHunter предоставляет удобные инструменты для работы как работодателям, так и соискателям. Например, чтобы отправить кандидату шаблонное письмо приглашения на собеседование или отказа, рекрутеру достаточно один раз кликнуть мышью. Конкурентным преимуществом hh.ru является уникальная гибкая система настройки конфиденциальности резюме. Эти и другие функции позволяют сайту привлекать лучших кандидатов, а работодателям - быстро и качественно осуществлять поиск персонала. Группа компаний HeadHunter состоит в следующих ассоциациях и сообществах: Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК), Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала" и The Network, международная сеть job-сайтов, табл.3.5.

Таким образом, сотрудничество с компанией HeadHunter позволяет искать соискателей в различных городах и регионах, охватывая большое количество соискателей. Размещение вакансий на сайте HeadHunter, как уже было описано выше, платное, табл.3.6.



Таблица 3.6

#### Цены на размещение вакансий на сайте HeadHunter

| № п/п | Вид размещения  | характеристика   | преимущества   |
|-------|---|--|--|
| 1     | Вакансия «Стандарт» - простое решение сложных задач подбора | До 400 просмотров в первые дни размещения. Этого достаточно, чтобы закрыть несрочную вакансию рядового специалиста или топ-менеджера. Стандартные вакансии- привычный и легкий способ публикации вакансий. Публикация размещается на сайте в течение 30 дней и располагается в поиске по дате создания.  | Второй блок в поиске;<br>Экономное решение.<br>Цена 195-600 руб.   |
| 2     | Вакансия «Премиум» - максимум соискателей, никаких усилий   | До 900 просмотров в первые дни размещения. Этого достаточно, чтобы закрыть срочную вакансию, вакансию редкого специалиста или топ-менеджера.<br>Вакансии «Премиум» занимают первые места в результатах поиска и в рассылке в течение первых 7 дней. Они неповторимы, отличаются от других насыщенным шоколадным цветом и легко узнаваемы в поиске благодаря вашему логотипу. | Первые в поиске;<br>Максимум откликов;<br>Логотип в результатах поиска;<br>Рассылка подходящим соискателям.<br>Цена от 2000-6000руб. |

Таблица 3.5

## Ассоциации и сообщества компании HeadHunter

| Ассоциации и сообщества                                     | логотип   | характеристика  |
|---|---|---|
| Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК)       |    | <p>Цель: сформировать в России цивилизованное информационное общество, которое будет иметь свое законодательство и свои кодексы профессиональной деятельности, принятые как пользователями, так и участниками интернет-рынка.</p> <p>Одна из ключевых задач Ассоциации состоит в построении эффективного диалога между государством и компаниями, действующими в сфере информационных, коммуникационных и интернет-технологий.</p> <p>РАЭК принимает активное участие в решении общественно значимых задач, нацеленных на развитие информационного общества в России и укрепление образа России как ответственного участника международного информационного пространства.</p> |
| Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала" |  | <p>Новое профессиональное сообщество HRD-экспертов России.</p> <p>Миссия: увеличение и повышение "качества" человеческого капитала России.</p> <p>Цель: формирование цивилизованного рынка услуг по управлению и развитию персонала высокой производительности труда.</p>   |
| The Network, международная сеть job-сайтов                  |  | <p>Миссия: позволить рекрутерам успешно искать таланты по всему миру.</p> <p>Сеть объединяет 36 ведущих порталов по поиску сотрудников и работы в 119 странах мира.</p> <p>Сайты участников The Network посещают более 55 миллионов уникальных посетителей, ищущих работу каждый месяц.</p>   |

Следовательно, размещая вакансии на сайте HeadHunter, организация (учреждение) получает ряд преимуществ: большой охват соискателей, выгода от размещения. Так, в частности, при размещении в печатных СМИ, средняя стоимость одной вакансии составляет от 600-1200руб. в неделю. Размещая вакансию на сайте (объявление стандартное) ,цена составляет от 195-600 руб. При этом достаточно большое количество просмотров, по сравнению с

печатными СМИ. Необходимость в размещении вакансий и поиска сотрудников именно через интернет источники можно объяснить и тем, что на этих сайтах размещается множество резюме соискателей, при этом количество размещенных резюме существенно превышает количество свободных вакансий. Так, в частности в январе и феврале 2013 г. темпы роста размещенных резюме составляли 86% и 83% соответственно, тогда как в те же самые месяцы темпы роста предложенных вакансий составили гораздо меньший прирост, а именно 24% и 39% соответственно. При этом заметим, что к марту месяцу 2013 г. произошел прирост спроса на работников на 87% по отношению к декабрю 2012 г., рис.3.9.

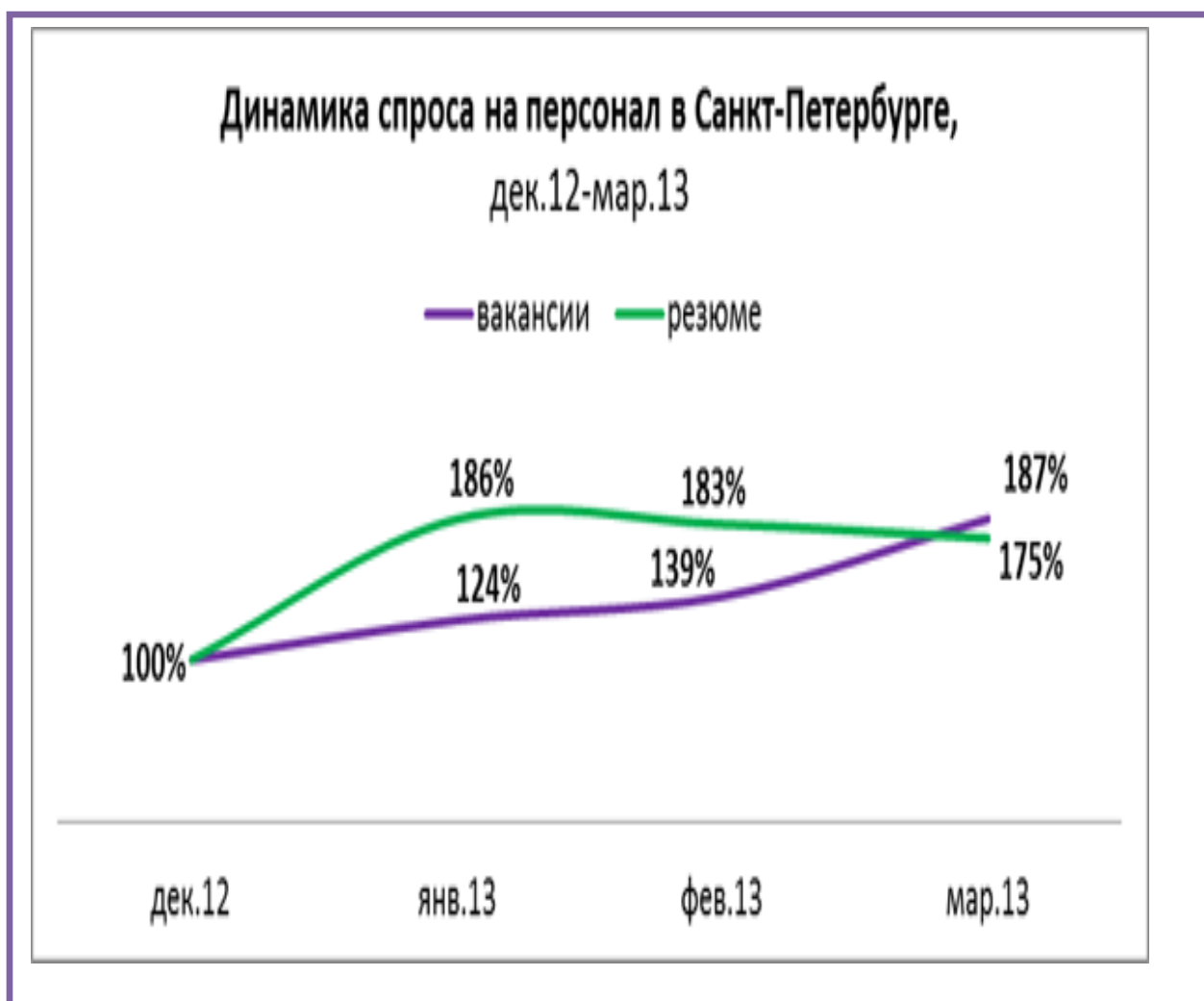


Рис.3.9. Динамика спроса на персонал и предложения рабочей силы в Санкт-Петербурге в 1 квартале 2013 г.

Таким образом, в Санкт-Петербурге наблюдается рост спроса на вакансии во всех сферах деятельности, так как качественный набор кадров- является первоочередной задачей любого предприятия или учреждения в современных условиях хозяйствования. И используя современные источники размещения информации о вакансиях- организация решает множество проблем связанных с формированием качественного кадрового потенциала.

Резюмируя выше изложенное, можно сделать вывод, что совершенствование набора и приема сотрудников в организацию, за счет эффективной кадровой политики, а именно: размещение свободных вакансий на лидирующих сайтах по трудоустройству, тщательное изучение кандидатов при приеме на работу (оценка толерантности, коммуникативных способностей, доброжелательности, организаторских способностей, стажа и опыта работы), позволит в целом сформировать качественный состав кадров, снизить текучесть персонала и сократить затраты, связанные с проведением кадровой политики организации. Рассмотрим подробнее эффективность от предложенных мероприятий.

### **3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий в ООО «ПромТехСервис»**

От того, как построены отношения между работниками и работодателями в организации, зависит успех любого предприятия. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Условия, в которых происходит взаимодействие работников организации, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда.

Эффективность нормативно-правового регулирования между работниками и работодателями, моральная и материальная мотивация работников, характер взаимоотношений в группе, санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и многое другое оказывает существенное влияние на трудовые отношения и организацию процесса трудовой деятельности.

Правильная оценка эффективности управления позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития учреждения(предприятия), устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих компаний и их структурных подразделений. Исходя из специфики деятельности предприятия или учреждения, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Любые расходы, прямо влияют на эффективность функционирования любого хозяйствующего субъекта. В связи этим данные, относящиеся к расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления предприятием. Эффективность управления охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. Экономическая эффективность мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики и эффективного использования кадрового потенциала может проводиться различными способами: оценка темпов роста и прироста прибыли, оценка темпов снижения себестоимости, оценка уровня рентабельности и др. В любом случае экономическая эффективность достигается за счет экономии затрат предприятия и увеличения прибыли. Так, в частности для экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование эффективности кадровой политики, целесообразно использовать показатель экономического

эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров , который может быть рассчитан по формуле (3.1):

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}} \quad (3.1)$$

Где  $S_{\text{тк}}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$  – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно  $Dk_{\text{тк}} = 0,05$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека). [70]с.122.

Произведем расчет экономической эффективности при снижении текучести персонала на анализируемом предприятии ООО «ПромТехСервис».

Так, по данным предприятия ООО «ПромТехСервис» , коэффициент текучести по состоянию на 2012 г. составил 46,4 %. Если предположить, что проведение мероприятий, направленных на совершенствование приема и отбора кадров, проведения эффективной кадровой политики, позволит снизить текучесть на 20%, то показатель  $Dk_{\text{тк}}$  будет равен 0,20.

Затраты на поиск, подбор и нового сотрудника (в рублях на одного человека) составляют в среднем 7010,75 руб. (по состоянию на 2012 г.). Прогнозные показатели текучести кадров в организации представлены в табл.3.9.

Таблица 3.9

Прогнозные показатели текучести кадров в ООО «ПромТехСервис»

| показатели                        | 2012 год | Прогноз | отклонение |
|-----------------------------------|----------|---------|------------|
| коэффициент текучести кадров      | 0,46     | 0,204   | -0,20      |
| число выбывших, чел.              | 372      | 164     | -208       |
| среднесписочная численность, чел. | 801      | 801     | -          |
| коэффициент текучести кадров, %   | 46,4     | 20,4    | -20%       |

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = 0,20 \times 810 \times 7010,75 = 1135741,5 \text{руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести кадров составит 1135741,5руб. Следовательно, по сравнению с показателем 2012 г. затраты на подбор кадров снизятся на 1136,0 тыс. руб. и составят 932,0 тыс. руб., рис.3.10.

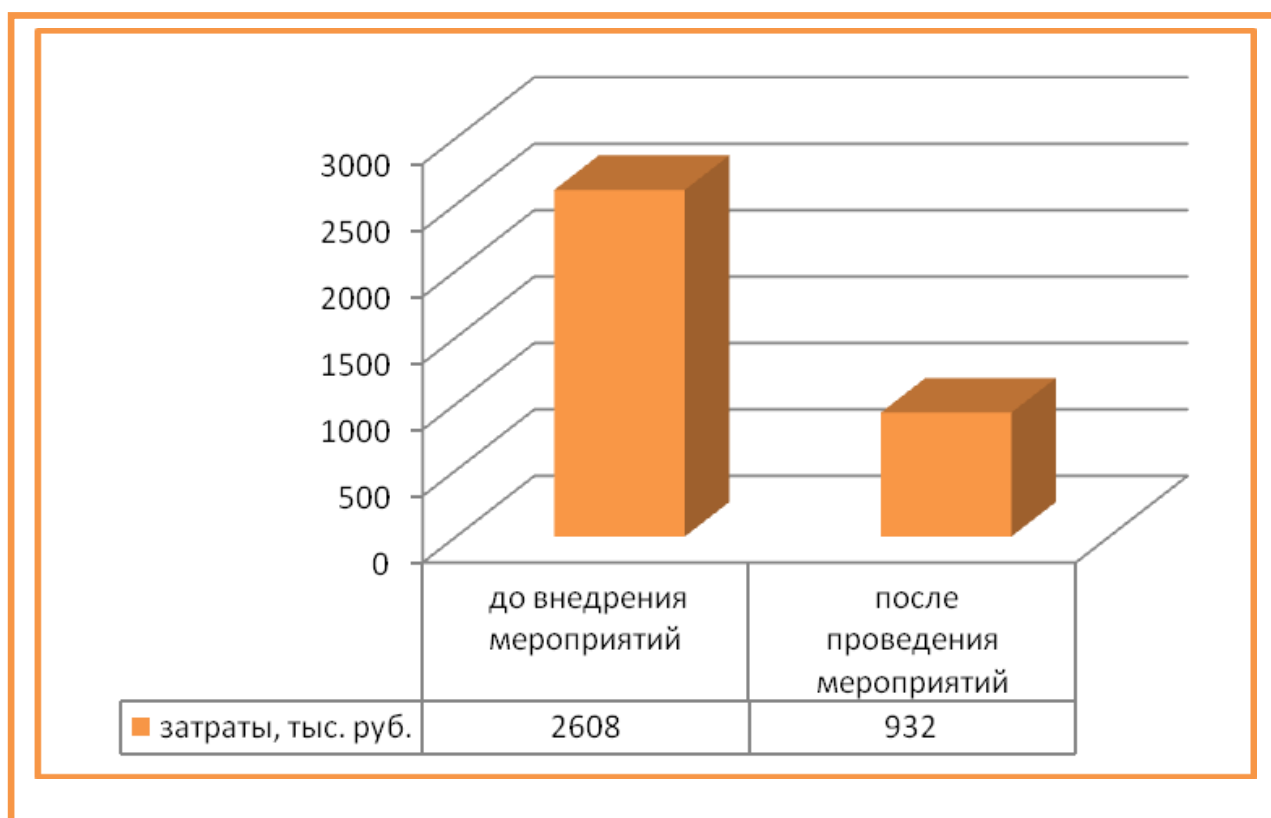


Рис.3.10.Динамика себестоимости, направленной на проведение кадровой политики до и после проведения мероприятий в организации ООО «ПромТехСервис».

Проведенный расчет является прогнозным, в действительности экономический эффект может быть выше или ниже прогнозных значений, так как это будет зависеть от того, насколько именно снизится показатель текучести персонала. Но так, или иначе, любые мероприятия, направленные совершенствование набора и отбора кадров, проведения эффективной кадровой политики учреждения, позволят сохранить более менее стабильное положение

в движении кадров, а это положительно повлияет на финансовые показатели деятельности всего предприятия ООО «ПромТехСервис».

При тщательном отборе и приеме работников в организацию, совершенствования кадровой политики, согласно предложенным выше мероприятиям, будет достигнута не только экономическая эффективность, но также будут повышены показатели социальной эффективности и результативности труда, табл.3.10.

Таблица 3.10

Эффективность от совершенствования кадровой политики в организации ООО  
«ПромТехСервис»

| №<br>п/п | показатели  | За счет чего   |
|----------|---|--|
| 1        | Показатели экономической эффективности  |  |
|          | Снижение себестоимости, рост прибыли  | снижение затрат на управление, набор и отбор кадров и др.  |
| 2        | Показатели качества и результативности труда  |  |
|          | Улучшится качество труда персонала  | за счет тщательного отбора персонала повысится уровень трудовой дисциплины   |
| 3        | Показатели социальной эффективности   |  |
|          | Снизится текучесть персонала, повысится уровень трудовой дисциплины, повысится социально-психологический климат в коллективе. | За счет проведения эффективной кадровой политики, за счет приема в организацию работников, которые будут соответствовать высоким личностным качествам (толерантность, коммуникативные и организаторские склонности, доброжелательность и др.), за счет приема работников из других стран, которые позволяют сохранять более менее стабильное положение в перемещении кадров. |

Таким образом, проведение мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики, позволят улучшить результативность труда и показатели качества, повысят социальную и экономическую эффективность ООО «ПромТехСервис».



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в дипломной работе является клининговое предприятие ООО «ПромТехСервис», оно организовано в форме Общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава предприятия, ФЗ «Об Обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов РФ. Предприятие расположено по адресу: г. Санкт-Петербург, улица Одоевского 29, офис 860. Основными видами услуг предприятия является: профессиональная уборка (клининг), очистка фонтанов, удаление загрязнений с фасадов зданий, обработка и полировка полов, химическая чистка ковровых изделий, ландшафтное проектирование, дезинфекция, вывоз тбо, транспортировка твердых и жидких бытовых отходов и др.

Проведенный анализ финансовых показателей предприятия ООО «ПромТехСервис» показал, что капитал предприятия в основном сформирован за счет заемных источников финансирования, небольшая доля приходится на собственный капитал и составляет 27,29% по состоянию на конец анализируемого периода. В целом общая стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. Такое снижение произошло за счет снижения краткосрочных обязательств, сумма которых на конец 2012 г. составила 135173 тыс. руб. Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «ПромТехСервис» очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей. За анализируемый период с 2010-2012 г.г. наблюдается увеличение показателя выручки от реализации и чистой прибыли предприятия. Несмотря на то, что показатели прибыльности выросли, произошло снижение показателей рентабельности. Это произошло за счет того, что темпы роста затрат опережают темпы роста доходов предприятия. В частности наблюдается рост материальных затрат, затрат на заработную плату, произошел рост затрат на рекламные мероприятия, направленные как на продвижение услуг компании,

так и на мероприятия, связанные с поиском новых сотрудников в организацию. При этом наблюдается существенный прирост затрат направленных на подбор кадров. В целом темпы роста производительности труда ниже темпов роста себестоимости, что является отрицательной динамикой. Так как эффективность системы управления затратами зависит и того фактора, чтобы темпы роста себестоимости не опережали темпы роста производительности труда.

Основное содержание работы кадровой службы ООО «ПромТехСервис» составляет: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.); обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы); совершенствование организации труда, его стимулирование, создание безопасных условий труда. Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Целями управления персоналом в организации ООО «ПромТехСервис» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров. К основным функциям управления персоналом на ООО «ПромТехСервис» можно отнести: формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры); проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам; подбор персонала; оценка и аттестация персонала; вывод и перемещение работников; обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов); работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников; совершенствование оплаты и стимулирование труда; материальная и нематериальная мотивация работников.

Трудовые отношения ООО «ПромТехСервис» регулируются федеральным и региональным законодательством. На предприятии также предусмотрены локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основным документом при поступлении работника в ООО «ПромТехСервис» является трудовой договор, который предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное страхование, ответственность сторон. Все работники предприятия ООО «ПромТехСервис» осуществляют свою деятельность на основании положения об охране труда и должностных инструкций.

Немаловажная роль в управлении трудовыми ресурсами организации принадлежит методам управления персоналом, в ООО «ПромТехСервис» применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом

Среднесписочная численность работников предприятия составляет 801 человек. При этом в общей структуре численности наибольший удельный вес приходится на рабочих, занятых в основном производстве, так их доля составляет 75,3%, доля руководителей и специалистов составляет 8% и 12% соответственно, небольшой удельный вес приходится на служащих и составляет 4,7%. На предприятии ООО «ПромТехСервис» работают работники различных национальностей: русские, таджики, молдова, киргизы, беларусы. Доля русских работников составляет 83,89%.

При оценке кадровой политики было выявлено, что на предприятии наблюдается высокая текучесть кадрового потенциала, которая составила 46,4% по состоянию на 2012 г. При этом замечено, что текучка кадров предприятия возникает в основном за счет движения работников русских национальностей, кадровый состав работников других национальностей более стабилен.

В ходе проведенного исследования в системе управления кадровым потенциалом предприятия ООО «ПромТехСервис» были выявлены следующие основные недостатки: наблюдается высокая текучка кадров; рост затрат на рекламу, направленную на подбор кадров, реклама на поиск соискателей осуществляется только в газетах: "Вакансия", "Работа для Вас", "Профессия", "Заработай"(эта реклама ориентирована на население СПб, она не позволит набирать кадры из других регионов и стран(Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана).

Основными мероприятиями, направленными на совершенствование кадровой политики предприятия ООО «ПромТехСервис» должны стать: снижение текучести кадрового потенциала, за счет тщательного набора и отбора кадров (проведение дополнительных исследований на качество сотрудников); размещение рекламы в наиболее эффективных источниках информации, для охвата наибольшей аудитории соискателей и привлечения на работу работников из стран Киргизии, Белоруссии, Молдовы, Таджикистана, Узбекистана, так как сотрудники из этих стран менее подвижны в перемещении (увольнении); снижение затрат на рекламные мероприятия, связанные с подбором и набором кадров.

В частности в дипломной работе предложены рекомендации, направленные на снижение затрат за счет совершенствование кадровой политики: а именно, при приеме на работу в организацию осуществлять дополнительное анкетирование работников на изучение таких качеств как: толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, исследовать основные тенденции поведения человека в реальной группе, определить доброжелательность кандидата. Исследовать эти качества можно по различным методикам. В частности оценку «Коммуникативных и организаторских склонностей» можно проводить по методике В.В. Синявского, оценку основных тенденций поведения человека в группе по методике В. Стефансон, оценку коммуникативной толерантности по методике В.В. Бойко,

оценка доброжелательности работников по методике Кэмпбелла, оценку и диагностика коммуникативного контроля сотрудников по методике М. Шнайдер и др.

Для снижения затрат на рекламные мероприятия и наибольшего охвата соискателей было предложено размещение рекламы в интернет источниках, так как именно они в настоящее время дают большую эффективность при наборе кадров.

В настоящий момент наиболее лидирующие позиции занимают следующие сайты о работе: HeadHunter (hh.ru), SuperJob.Ru, Работа.ru, Zarplata.RU, buildteam.ru, Из рук в руки, rjb.ru, vakant.ru и другие. Все сайты имеют различную посещаемость и соответственно различную эффективность от размещения вакансий. Самым лидирующим сайтом по поиску сотрудников является в настоящий момент сайт HeadHunter (hh.ru). Размещение вакансий на этом сайте платное, но на нем достаточно высокая эффективность по поиску работников, в среднем в сутки посещаемость сайта составляет 55 тыс. человек. Это достаточно высокий уровень посещения. Группа компаний HeadHunter состоит в различных ассоциациях и сообществах: Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК), Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала" и The Network, международная сеть job-сайтов, и сотрудничество с компанией HeadHunter позволяет искать работников в различных городах и регионах, охватывая большое количество соискателей.

Расчет экономической эффективности показал, что если за счет предложенных мероприятий текучесть кадров снизится в среднем на 20%, то эффект от снижения текучести кадров составит 1136,0 тыс. руб., а это является достаточно существенной экономией для предприятия. Показатель экономической эффективности является прогнозным, в действительности же экономическая эффективность может быть больше или меньше прогнозных значений, это будет зависеть от эффективности средств размещения рекламы по набору кадров, от качества набранного состава работников предприятия. В

любом случае от совершенствования деятельности компании, будет достигнута эффективность, но какой она будет, покажет время.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. от 30 декабря 2008 г.).
2. Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" С изменениями и дополнениями от 23 февраля 2013 г.
3. Федеральный закон "Об Обществах с ограниченной ответственностью">// Принят Государственной Думой 14 января 1998 года. Одобрен Советом Федерации 28 января 1998 года (с изм. и доп.)
4. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2012.-272с.
5. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «ИНФРА-М», 2009.- 618с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [Текст] / И. Ансофф. - СПб: Издательство "ПИТЕР", 2011г. - 416 с.
7. Армстронг М. Основы менеджмента [Текст] / М. Армстронг. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011г. - 508 с.
8. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
9. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий» Савицкая Г.: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2008 г.-494 с.
- 10.Анисимов Л.Н., Анисимов А.Л. Трудовые договоры. Трудовые споры. – М., 2011г.
- 11.Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 407 с.

- 12.Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2009.-272с.
- 13.Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского.- М.: «Финансы и статистика», 2013г.- 384с.
- 14.Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «ИНФРА-М», 2013г.- 618с.
- 15.Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2012г.
- 16.Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2011г. – 352 с.
- 17.Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2009г. – 794 с.
- 18.Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 2009г. – 255 с.
- 19.Бердычевский В. С. Трудовое право: Учебное пособие — Ростов н/Д: Феникс, 2012г. — 512 с.
- 20.Багиев Г.Л., В.М.Тарасевич, Х.Анн; Под ред. Г.Л.Багиева: Маркетинг: Учебник для Вузов. Рубрика: Маркетинг ( планирование деятельности). Брендинг, 2008 г. – 733 с.
- 21.Баринов В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д/ высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2011 г. – 284 с.
- 22.Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА 2008г. - 272 с.
- 23.Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник для экон. вузов / М.И. Баканов.- 6-е изд., перераб. и доп.- М. : «Финансы и статистика», 2009.- 415с.



24. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. - М.: «Финансы и статистика», 2009.- 184с.
25. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием. - М.: ТАНДЕМ, 2008г. 415 с.
26. Бочаров В.В. Финансовый анализ : учебное пособие / В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: «Питер», 2009.- 218с.
27. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2011г. – 496 с.
28. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2010г. – 271с.
29. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2011г. – 211 с.
30. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 472 с.
31. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2012.-435с.
32. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. 2-е из., доп., испр., - М.: Юристъ, 2010г.-480 с.
33. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2011г.
34. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2010г.
35. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М. : ООО «ТК Велби», 2012. - 448с.
36. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2012г.
37. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2010г.
38. Дятишева А.П. Коллективные договоры и соглашения. Трудовые конфликты. – М., 2012г.

- 39.Егошин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2009г. – 238 с.
- 40.Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 2008г. – 298 с.
- 41.Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 2011г.
- 42.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 2010г. – 315 с.
- 43.Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2008г.
- 44.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2009. 378 с.
- 45.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2009. – 412 с.
- 46.Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.:ГАУ. 2012г.
- 47.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2012г.
- 48.Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2012г. – 199 с.
- 49.Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2010г. – 303 с.
- 50.Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2011г. – 114 с.
- 51.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. Ред. Александрова З.О. М., 2013г.
- 52.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) с последними изменениями // Отв. ред. проф. Ю.П. Орловский. – М., 2013г.

53. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса - Спб.: ГМП «Фармико», 2012 г. – 452с.
54. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2011 г. – 672 с.
55. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2013г.
56. Милкович Джордж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ./ Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. - М.: Вершина, 2013. – 759
57. Музыченко В. Мастер-класс по управлению персоналом Издательство: ГроссМедиа, РОСБУХ. -2013, 322стр.
58. Нуртдинова А.Ф., Окуньков Л.А., Френкель Э.Б. Комментарий к законодательству о социальном партнёрстве. М., 2012г.
59. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.- М., 2011 г.
60. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.- М.: Инфра- М, 2009 г.
61. Онлайн-покупки становятся более привычными[электронная версия]  
Дата публикации: 01.02.2013 <http://predprinimatel.ru>
62. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник. М.: Маркетинг, 2009г. 328 с.
63. Руденко А.И., Экономика предприятия в условиях рынка: Учебное пособие – Мн.: 2010г. – 264с.
64. Рофе А. И., Лавров А. С., Галаева Е. В., Стрейко В. Т.: Экономика труда учебник для вузов. 2011г.
65. Развитие электронного рынка в России в ближайшие годы. [электронная версия] Дата публикации: 10.01.2013.<http://predprinimatel.ru>
66. Россия в цифрах. Статистический сборник 2012 г. Официальный сайт Федеральной службы статистики [электронная версия]

- 67.Смирнов О.Б. Трудовое право. –М: Проспект, 2013г. – 528с.
- 68.Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. М.: Юрист, 2010г. 659 с.
- 69.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ). Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года. С изменениями и дополнениями 5 апреля 2013 г.
- 70.Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой.-2 –е изд. ИНФРА-М, 2009 г.
- 71.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Серия: Университетская серия. Издательство: Маркет ДС, 2010 г.- 208 с.
- 72.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 9-е издание, исправленное и дополненное. Издательство: Дело, 2011 г. – 448 с.
- 73.Шеремет А.Д., Д.Е. Сейфулин «Методика финансового анализа предприятия». М., 2010 г.
- 74.Шулус А.А. Формирование системы поддержки малого предпринимательства в России. М., 2012.
- 75.Чернышев М.А., Солдатова И.Ю, Бортник Е.М. и др. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под ред. М. А. Чернышева. Ростов,2009. – 265.
- 76.Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. - М.:Банки и биржи, Юнити, 2011г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**