

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

Совершенствование системы управления персоналом с позиции повышения
эффективности коммерческой деятельности предприятия
ООО «Форпост»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.983.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.п.н.,
доцент
_____ И.Г. Смирнова
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ – 420
_____ А.Ю. Сараев
_____ 2018 г.

Нормоконтроль,
старший преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦІЯ

Сараев А.Ю. Совершенствование системы управления персоналом с позиции повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «Форпост» – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-420, 110 с., 10 ил., 32 табл., библиогр. список – 43 наим., 3 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа финансовых результатов и кадрового анализа торгового предприятия ООО «Форпост», работающего на рынке дистрибьюции продуктов питания в Уральском регионе, предложен план мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности этого предприятия.

Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «Форпост» за 2015–2017 годы. Он учитывает экономическую динамику финансовых результатов, включает анализ влияния факторов на систему управления персоналом предприятия и преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «Форпост» опираются на результаты кадрового анализа предприятия, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы расчета ставки дисконтирования.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия ООО «Форпост».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ.....	9
1.1 Понятие и сущность управления персоналом на предприятии и его место в системе коммерческой деятельности.....	9
1.2 Классификация и способы осуществления управления персоналом на предприятии.....	18
1.3 Направления совершенствования системы управления персоналом с целью повышения эффективности коммерческой деятельности.....	24
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного методов управления, проблем в области управления персоналом и подходов к определению целесообразности внедрения систем обучения.....	33
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРПОСТ».....	42
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Форпост».....	42
2.2 Анализ деятельности предприятия ООО «Форпост».....	45
2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Форпост».....	49
2.4 Кадровый анализ ООО «Форпост».....	59
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ФОРПОСТ».....	66
3.1 Описание мероприятий по совершенствованию системы управления..	66
3.2 Планирование мероприятий по совершенствованию системы управления.....	69
3.3 Маркетинговый план.....	72
3.4 Финансовый план.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	89

ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «Форпост.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Календарный график проекта.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ В Расчет потребности в финансировании.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что на сегодняшний день, при плотной конкуренции на рынке дистрибьюции торговых предприятий, требуется создание эффективной системы управления персоналом. Недостаточно высокий уровень профессиональной подготовки управленцев на предприятиях, затрудняет их деятельность при современных требованиях, что делает особо значимым разработку эффективных и социально-экономических механизмов подготовки высококвалифицированных специалистов с широкими знаниями в области управления персоналом.

Невозможно, не отметить то, что в настоящее время уделяют проблеме, стоящей практически перед всеми предприятиями торговли, являющейся в создании отделов управления персоналом, которые будут отвечать требованиям современного менеджмента, такими как:

- наличие знаний в этой области;
- компетентность в вопросах технологии отрасли;
- умение владеть постоянно меняющейся ситуацией на рынках;
- умение принимать взвешенные решения с привлечением нижестоящих работников к их исполнению;
- умение анализировать деятельность конкурентов;
- умение предвидеть развитие конъюнктуры рынка и государственного регулирования экономики и так далее.

Менеджеры должны быть наделены организаторскими способностями, такими как индивидуально-психологические особенности, которые позволяют человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовывать.

Четкости и слаженность работы персонала, его стремление к выполнению целей организации, мотивация к работе и продвижению этой компании на новый уровень во многом зависят от системы управления персоналом. Текучесть кадров и недостаток мотивированности к выполнению работы приводит к

возникновению у предприятий потребности в эффективной системе управления персоналом.

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Форпост». Основной вид деятельности исследуемого предприятия – дистрибьюция продуктов питания.

Предметом выпускной квалификационной работы является состояние работоспособности и эффективности системы управления персоналом на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать предложения по улучшению системы управления персоналом для предприятия ООО «Форпост».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом на предприятии.
2. Провести кадровый анализ на предприятии оптовой торговли ООО «Форпост».
3. Обосновать эффективность предложенных мероприятий экономическими расчетами.

Методами решения поставленных в работе задач являются: аналитический обзор, систематизация данных, расчетно-аналитический метод.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы являются работы ученых-экономистов в сфере экономики и анализа деятельности торгового предприятия, кадрового анализа, а именно: А.А. Алабугин, А.Р. Алавердов, А. Бачурин, И.Гущина, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.В. Тебекин.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торгово-финансовой деятельности и данные отдела персонала предприятия ООО «Форпост».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом на предприятии торговли, классификация и способы ее осуществления, направления совершенствования этой системы, проведено сравнение российского и зарубежного опыта в сфере управления персоналом.

Во втором разделе работы дана организационно-экономическая характеристика ООО «Форпост»; проведен анализ состояния, динамики, структуры оборотных средств предприятия, проведен кадровый анализ и его оценка эффективности.

В третьем разделе, на основе результатов анализа, выявлены возможности рационализации системы управления персоналом на предприятии и разработаны мероприятия по улучшению системы управления с позиции повышения ее эффективности. Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ

1.1 Понятие и сущность управления персоналом на предприятии и его место в системе коммерческой деятельности

Изначально конкурентоспособность предприятия формируется за счет ресурсных факторов, но их недостаточно для удержания лидерских позиций на рынке. Для этого в процессе деятельности предприятия необходима разработка механизмов управления ресурсами и бизнес-процессами, позволяющими эффективно использовать имеющиеся конкурентные преимущества и формировать новые. Перечень источников обеспечения конкурентных преимуществ значителен, но в первостепенной мере он формируется за счет трудовых ресурсов организации [31]. Исходя из этого, главный носитель способностей на предприятии - человек, ведь это он управляет всеми производственными и организационными механизмами, человек – основа в создании и использовании конкурентных преимуществ предприятия.

В независимости от этого, система управления предприятием, процесс учета и ведения отчетности должны проводиться так, чтобы осуществлялся строгий контроль за использованием ресурсов, в них входят материальные и финансовые, но не трудовые. Что является серьезным упущением, поскольку именно уровень развития персонала влияет на конкурентные возможности предприятия и ее стратегические преимущества [34]. Важно то, что на сегодняшний день, все более четко понимается то, что фактор определяющий успех предприятия – персонал, является основным.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование [29]. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления предприятия.

В рамках теории управления персоналом выделяют два этапа, таких как управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Под персоналом предприятия понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми она обладает [20]. Весь процесс управления персоналом предприятия видится совокупностью принципов, методов, всевозможных средств и форм воздействия на интересы работника, его поведение и трудовую деятельность. Еще одним важным элементом для максимального проявления и использования интеллектуального и физического труда работников является поддержание подготовленности персонала и его уровня развития с постоянно меняющимися требованиями научно-технического прогресса.

Когда производство предприятия развивается, происходящие в этот момент значительные перемены в технологических процессах, менеджменте организации, изменяют положение этого предприятия на рынке. Эти изменения обозначили пошаговое превращение управления персоналом на предприятии из кадровой функции в управление человеческими ресурсами. Определение человеческих ресурсов определяется как богатство предприятия, процветание которого, может быть только при создании благоприятных условий для производства, развития и использования этого ценного ресурса, но и должны учитываться интересы каждого работника. Специфика человеческих ресурсов состоит из следующих составляющих, показанных в рисунке 1.1.

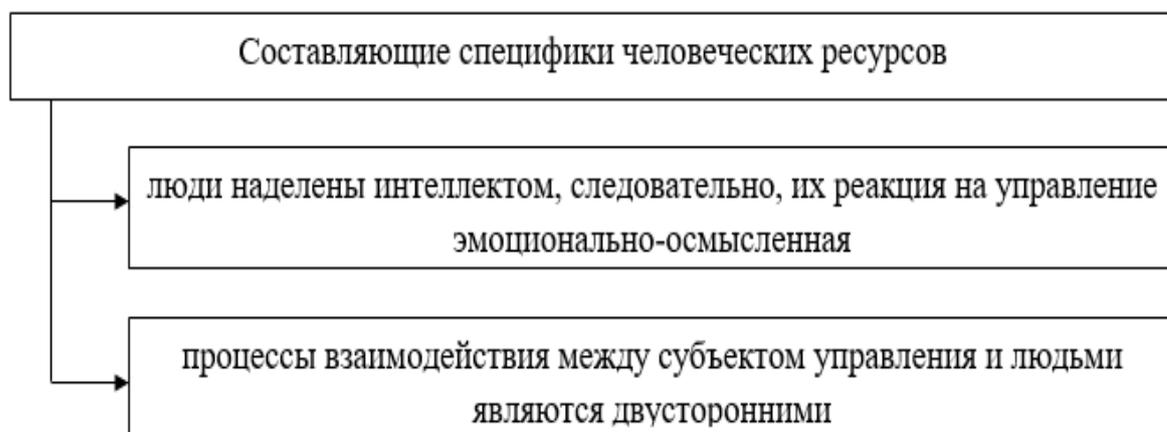


Рисунок 1.1 – Составляющие специфики человеческих ресурсов.

Исходя из того, что люди обладают интеллектом они способны к постоянному совершенствованию и развитию, что служит наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности общества или отдельного предприятия. Разница в содержании рассмотренных выше понятий определяет и принципиальные особенности в процессе управления персоналом и человеческими ресурсами. Данные особенности приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различия в управлении персоналом и человеческими ресурсами.

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление кадрами, «кадры» - это отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды.
Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров», специалисты планируют, мотивируют и т. д., персоналом управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Линейное управление отвечает за всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по управлению персоналом оказывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.
Цель - обеспечение наличия нужных людей в нужное время и в нужном месте, освобождение от ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют» как фигуры в шахматах.	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями организации. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.

Тем самым стоит отметить то, что сейчас управление персоналом нужно определить, как управление человеческими ресурсами. Оно направлено на привлечение человеческих ресурсов предприятия к определению стратегии и организационной структуры предприятия, участие руководства в реализации единой политики и решении ряда задач в сфере управления персоналом и, что самое главное, на совокупное решение вопросов связанных с управлением

персоналом и любых других стратегических задач, в которых за основу взят единый план деятельности предприятия. Одной из важных направлений развития управления человеческими ресурсами в настоящее время наблюдается системный подход, рассматриваемый как современный метод управленческого мышления, который позволяет комплексно описать управление предприятием и ее



подсистемами в рыночной среде, показаны на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 - Система управления человеческими ресурсами и ее подсистемы.

Применение данного подхода позволяет раскрыть внутренний состав системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязей. Исходными предпосылками для осуществления системного анализа является четкое определение целей системы. Особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами организации заключается в согласовании экономических и социальных целей [16]. Экономические цели предприятия направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности предприятия за счет человеческих ресурсов, а именно его рационального формирования, использования и развития. Социальные цели деятельности предприятия направлены на удовлетворение социальных потребностей работников. Из этого следует, что главной целью системы управления человеческими ресурсами является рациональное формирование, использование и развитие человеческого трудового и творческого потенциала для удовлетворения личных потребностей персонала и достижения организационных социально-экономических целей. Единый подход к управлению

человеческими ресурсами содержится в слиянии всех функций, ориентированных на человеческий фактор в организационной системе. Система управления человеческими ресурсами предприятия, которая состоит из трех крупных блоков, а именно блока формирования, использования и развития человеческих ресурсов.

Данная система должна строиться на принципах и методах управления человеческими ресурсами, научно разработанных и используемых на практике, которые реализуются во взаимодействии друг с другом. К принципам управления человеческими ресурсами относятся следующие [6]:

- целенаправленность;
- разделение труда;
- дисциплина;
- ответственность;
- компетенция;
- стимулирование;
- иерархичности.

Так же, во время изучения методических моментов управления человеческими ресурсами, а именно принципов управления, нужно четко различать принципы управления человеческими ресурсами и принципы формирования системы управления человеческими ресурсами.

Принципы формирования системы управления человеческими ресурсами показывают, как нужно следовать руководителям организации и специалистам кадровой службы при процессе создания системы управления человеческими ресурсами.

Выделяют две группы принципов формирования системы управления человеческими ресурсами: принципы, определяющие требования к формированию системы управления человеческими ресурсами, и принципы, определяющие направления развития системы управления человеческими ресурсами [6].

Методы управления человеческими ресурсами – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

На данный момент существует три группы методов управления человеческими ресурсами [7]:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные методы должны обеспечивать эффективную деятельность предприятия, где за основу взяты научные подходы в управлении.

Экономические методы управления человеческими ресурсами основаны на грамотном использовании экономических законов производства на предприятии.

В социально-психологических методах используют социальные механизмы, такие как взаимоотношения в коллективе, социальные потребности и т. п. В общем под механизмом управления человеческими ресурсами понимают совокупность таких отношений, форм и методов управляющих воздействий субъектом этого управления на не посредственно процесс управления, объектом по его формированию, распределению, развитию и использованию. Механизм управления должен основываться на разработке и решении проблем, связанных с оценкой и эффективностью управления человеческими ресурсами предприятия [8].

Бывают разные модели построения системы управления персоналом на предприятии. Применение какой-либо модели для конкретного предприятия зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяется взаимоподчинением между функциями, которые выполняют сотрудники, это же проявляется и в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, подчинением должностей и т.д.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом [6]:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Существуют некоторые подходы к формулированию системы управления персоналом, это может зависеть от каких именно аспектов данного явления отталкиваться.

Обыкновенно, предприятия, нацеленные на осуществление функций управления персоналом, включающих в себя подсистему линейного руководства предприятия и ряд функциональных подсистем управления персоналом, таких как подсистема найма, обучения и развития и т.д.

В пределах этой системы происходит регистрация взаимосвязей между некоторыми аспектами управления персоналом, выражающимися в разработке итоговых целей управления персоналом на предприятии, в определении путей их достижения, в создании соответствующего механизма управления, который обеспечивает комплексное планирование и организацию управления персоналом предприятия.

Функции управления персоналом – это фактические действия, а также система организационных, административных, экономических и социально-психологических методов, с помощью которых осуществляется управление человеческими ресурсами на предприятии [12]. В современной системе органов управления особую роль играют звенья в организациях, осуществляющие функции службы управлений персоналом.

В теории управления персоналом выделяют следующие основные функции управления:

- планирование потребности в кадрах, подбор, наем персонала в организацию и формирование кадрового резерва для достижения целей производства;
- обучение и оценка персонала;
- социальные гарантии и социальный пакет, комфортный микроклимат в коллективе и демократичная корпоративная культура в компании;
- эффективное использование творческого и рабочего потенциала работников и его вознаграждение;
- разработка и реализация стратегических и тактических целей фирмы;
- анализ имеющегося кадрового потенциала, планирование его развития, прогнозирование ситуации на рынке труда для принятия соответствующих мер;
- мотивация персонала, его адаптация к нововведениям [13].

Все перечисленные выше функции связаны между собой и в целом составляют определенную систему работы с персоналом. В связи с этим, когда в составе одной из этих функций происходит изменение, то и в остальных функциях сопряженные задачи и обязанности потребуют изменений.

Коммерческая деятельность предприятий разных форм собственности и разных видов деятельности не протекает сама по себе. Для осуществления коммерческой деятельности с целью удовлетворения запросов потребителей, обеспечения функционирования предприятия необходимо ею управлять. Изучение и совершенствование управления коммерческой деятельностью, это непосредственная постоянная задача руководителя предприятия.

Управление коммерческой деятельностью можно рассматривать как систему управления.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное осуществление коммерческой деятельности и предназначенных для достижения определенных целей.

Для системы управления коммерческой деятельностью необходимо:

- разработать цели осуществления коммерческой деятельности;
- распределить функции производства и управления коммерческой деятельностью;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию производства продукции, торгово-технологического процесса;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыта;
- организовать производство продукции и торгово–технологический процесс.

Для выполнения функций управления коммерческой деятельностью на каждом предприятии создается управляющая система - аппарат управления. Под структурой аппарата управления понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Структура аппарата управления активно воздействует на процесс функционирования системы управления развитием предприятия [38].

И следует отметить, что структура аппарата управления зависит от нижеперечисленных факторов:

- характера производства и его отраслевых особенностей (состава, масштабов, уровня технической оснащенности);
- формы организации управления (линейная, линейно–функциональная, матричная);
- степени соответствия структуры аппарата управления иерархической структуре предприятия;
- соотношения между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношения между отраслевой и территориальными формами управления (по продукту, по региону);

– уровня механизации и автоматизации управленческих работ, квалификации работников, эффективности их труда.

Процесс управления коммерческой деятельностью это часть управленческой деятельности, которая включает развитие системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, и создание системы информационного обеспечения управления.

Подводя итог можно сказать что, методология современного управления человеческими ресурсами обозначает, что главный объект управленческой деятельности – человек. Она определяет принципы и методы управления человеческими ресурсами, которые способствуют формированию трудового потенциала работников, соответствующего целям и задачам предприятия торговли.

1.2 Классификация и способы осуществления управления персоналом на предприятии

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие, которые включают в себя:

- привлечение кадров;
- задействование кадров;
- управление мотивацией кадров.

Привлечение кадров включает в себя действия, показанных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Действия по привлечению кадров.

Привлечение кадров	Характеристика средств и принципов
Управление определением потребности в кадровой силе	Планирование, дифференциации потребности в разные периоды времени ,корректировка состояния кадровой силы с учетом рыночной конъюнктуры
Вербовка и отбор кадров	Привлечение специалистов организаций, осуществляется на основе выбранной стратегии компании

Обучение и переобучение кадров	Обучение при приеме на должность (инструктаж); стажировка, повышение квалификации; ежегодное обучение руководства и специалистов; профессиональная переподготовка
Высвобождение кадров	Сокращение избытка кадровой силы в количественном, качественном или территориальном отношении
Задействование кадров	Характеристика средств и принципов

Окончание таблицы 1.2

Привлечение кадров	Характеристика средств и принципов
Распределение кадров	Производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий профессии
Контроллинг кадров	включает: <ul style="list-style-type: none"> – разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; – координацию различных мер кадровой политики
Привлечение кадров	Характеристика средств и принципов компании с политикой, например, в области технической модернизации; подготовку информации для принятия обоснованных решений
Ротация и меры обогащения работы	Позволяет избежать монотонности труда
Планирование карьеры работника	Осуществляемое заранее планирование развития конкретного специалиста за время его работы в компании, включая определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию
Оценка работы персонала	Применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения

В управлении трудом, работниками руководят, осуществляя воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных явлениях и действиях.

В процессе управления трудом уделяют внимание подчиненности кадров; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого сотрудника, показанных в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Методы управления кадрами

Методы	Содержание
Административные	Ориентированы на точечные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости труда и дисциплины труда, чувство долга, культуру работы и т.п., напрямую воздействуют на кадры

Окончание таблицы 1.3

Методы	Содержание
	с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению
Экономические	Косвенно воздействуют на сотрудников, основаны на материальном стимулировании отделов и отдельных сотрудников
Социально-психологические	Базируются на использовании формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива

Способы административного воздействия:

1. Организационные воздействия:

- штатное расписание;
- положение о подразделениях;
- должностные инструкции;
- организация рабочего места;
- коллективный договор;
- правила трудового распорядка;
- организационная структура управления;
- устав учреждения [37].

Эти документы, за исключением устава, оформляются в виде стандартов предприятия и в обязательном порядке должны вводиться в действие приказом руководителя этого предприятия. Еще реализация организационных воздействий

зависит от менталитета работников, их готовности к неукоснительному соблюдению инструкций и работы по правилам, утверждённым администрацией.

2. Распорядительные воздействия:

- приказы;
- распоряжения;
- указания;
- инструктирование;
- наставления;
- целевое планирование;
- нормирование труда;
- координация работ;
- контроль исполнения [39].

Распорядительные воздействия, направленные на достижение поставленных целей, поддержание системы управления этого предприятия в заданном формате, путем прямого административного регулирования. Приказ, это наиболее категоричная форма распорядительного воздействия. За его невыполнение грозит соответствующая санкция.

3. Материальная ответственность и взыскания:

- добровольное возмещение ущерба учреждению или пациенту, которому был нанесен вред здоровью или спровоцировано развитие другого заболевания;
- удержания из заработной платы;
- депремирование;
- полная материальная ответственность;
- коллективная материальная ответственность [40].

Материальная ответственность работников предприятия торговли проявляется в их обязанности возместить ущерб, причиненный их виновным действием или бездействием. Эта ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный предприятию, с которой у них трудовые отношения.

4. Дисциплинарная ответственность и взыскания:

- замечание;
- выговор;
- строгий выговор;
- понижение в должности;
- увольнение [37].

Она используются, когда нарушается трудовое законодательство, при возникновении дисциплинарного поступка, под этим поступком понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

5. Административная ответственность:

- предупреждения;
- штрафы;
- возмещение ущерба [40].

Эта ответственность используется при совершении административных правонарушений.

Экономические методы управления можно классифицировать следующим образом:

1. Плановое ведение хозяйства:

- свободное предпринимательство;
- план экономического развития;
- портфель заказов;
- критерий эффективности;
- конечные результаты [39].

Роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

2. Оплата труда:

- должностной оклад;
- тарифная ставка для среднего и младшего персонала;
- дополнительная зарплата;

- вознаграждение;
- премия.

Руководитель предприятия с помощью этих пяти перечисленных компонентов может регулировать материальную заинтересованность работников в соответствии с экономически возможными расходами на производство по статье «зарплата», применять различные системы оплаты труда, формировать материальные и духовные потребности работников, обеспечивать рост их жизненного уровня.

3. Рабочая сила:

- рынок труда;
- спрос (потребность);
- наличие (численность);
- стоимость рабочей силы;

4. Рыночное ценообразование:

- стоимость;
- цена;
- себестоимость;
- доход;
- прибыль;

5. Формы собственности:

- государственная (федеральная);
- муниципальная;
- частная;
- общественная;
- интеллектуальная [37].

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия.

Роль административной ответственности в последнее время возросла. Все чаще стали налагаться штрафы за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений и т. д.

Социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, обеспечить поддержку выявленным лидерам и обеспечить разрешение конфликтов в коллективе.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе коллектива. Российская практика свидетельствует, что степень образования, профессиональная подготовка и компетентность специалистов на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок.

Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава коллектива служб управления кадрами, омоложение рабочей структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с сотрудниками, возросла заинтересованность в результатах трудовой деятельности.

1.3 Направления совершенствования системы управления персоналом с целью повышения эффективности коммерческой деятельности

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления не существует. Все потому, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удастся. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния предприятия [27].

Самым простым примером оценки эффективности предприятия, может служить показатель уровня прибыли, т.е. его увеличение или снижение. Другим

экономическим критерием эффективности, подчиненным критерию прибыльности, может выступать продуктивность, т.е. показатель индивидуальной и групповой производительности труда, объем выпускаемой или продаваемой продукции, качество самой продукции. Сюда же можно отнести, такие показатели, как: материальные ресурсы (их сбалансированность, соотношение расходов и доходов и др.), человеческие ресурсы (затраты на персонал – поиск, найм, обучение, повышение квалификации и др.), внедрение нововведений (наличие соответствующих мощностей, производственные резервы) [14].

Система управления рассматривается на 3 уровнях эффективности:

1. Выражается через характеристики способности к самостоятельному решению целей и задач стоящих перед ней.

2. Выражается через результативность деятельности предприятия, исходя из этого результат деятельности по управлению проявляется посредственно через результаты взаимоотношений предприятия с внешней средой.

3. Рассматривается в конкретных формах функционирования сил и средств, которые входят в систему в технико-организационном и в социально-психологическом плане.

Практически эффективность третьего уровня может быть сведена к эффективности управленческого труда и его средств [23].

При анализе теоретических и практических подходов, которые существуют на сегодняшний день к оценке эффективности управления предприятием позволяет подчеркнуть следующие направления анализа различных сторон эффективности как слагаемых общей эффективности управления:

1. Экономические показатели эффективности управления.

2. Эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики, т.е. отношение целей предприятия и общества.

3. Эффективность управления как саморегулируемой системы - адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменениям социальных условий производства.

4. Эффективность информационной системы - информационное обеспечение управления и управляющего воздействия на предприятие.

Структуру любого предприятия, которая осуществляет любой вид деятельности, необходимо рассматривать с различных сторон и с учетом ниже перечисленных критериев, влияющих на ее эффективность:

- особенность взаимоотношений между людьми и выполняемыми ими обязанностей;

- политика руководства предприятия, в нее входят методы и способы воздействия на поведение работников;

- особенности функций и полномочий в зависимости от занимаемой должности, т.е. на различных управленческих уровнях [5].

Если умело сочетать на предприятии, позиции, которые описаны выше, то можно создать реальную структуру, позволяющую достичь благоприятной атмосферы на предприятии и повысить уровень эффективности управления.

Смотря на выше написанное, выделим четыре важных фактора которые влияют на эффективность управления в организации:

1. Структура организации и разделение труда. Без четкой организации коллектива, нет структуры организации и формальных механизмов управления. Если в организации отсутствует координация, то данное предприятие обречено на провал, поскольку каждый из участников коллектива, не имея четких указаний, как правило, действует не согласованно с действиями других сотрудников, что приводит к негативным последствиям. Отсюда вытекает осознанная и объективная необходимость управления человеческими ресурсами организации, с целью образования взаимосвязей с другими функциями управления [4].

2. Ресурсы и технология. Значительный фактор, который оказывает влияние на качество управления предприятием, является соответственное использование различных ресурсов, их количество и качество. В организации используются как духовные, так и материальные ресурсы. При планировании, каких-либо организационных мероприятий, всегда необходимо учитывать наличие ресурсов,

позволяющих осуществить задуманное, с учетом перспектив развития предприятия в целом [18].

Информация играет наиболее важную роль для функционирования предприятия на современном этапе развития. Очень важным фактором повышения эффективности управления является правильно построенная и надежно функционирующая информационная система и применяющиеся современные информационные технологии, которые обеспечивают циркуляцию информации внутри предприятия и вне его, а также защиту данных, относящихся к коммерческой тайне [3].

3. Индивидуально–психологические особенности личности руководителя. Наиболее важным фактором качества управления является личность руководителя, его способности, социально–психологические особенности, уровень коммуникабельности, умение найти с подчиненными общий язык и организовать их работу. На способы работы руководителей и эффективность управления организацией влияет оценка их деятельности, предыдущий опыт работы, степень и уровень мотивации руководителя, а также значимость поставленных задач [21].

Далеко не каждый человек, может осуществлять успешную управленческую деятельность. Необходимо иметь определенные личностные качества, к которым относятся: широкий кругозор, развитое творческое и логическое мышление и др.

В числе других важных личностных черт и характеристик руководителя следует выделить: лидерские качества; уверенность в себе; эмоциональную уравновешенность; ответственность; общительность и независимость и другое [2].

Чтобы достаточно эффективно управлять предприятием и оптимально использовать имеющиеся ресурсы, руководители высшей ступени, во-первых, должны сами помнить об основных целях организации и стремиться к их достижению, но также и координировать деятельность своих подчиненных и направлять ее на достижение этих целей. Поскольку люди - это основной ресурс

любого предприятия, который позволяет формировать культуру предприятия, его внутренний климат, то без грамотного управления персоналом, нет и самого предприятия, его развития. Таким образом, именно от персонала и грамотного управления людьми зависит эффективность работы всего предприятия [26].

Нужно помнить о том, что люди, которые работают на предприятии, могут отличаться друг от друга самыми разными параметрами: пол, социальный статус, полученное образование, национальность, способности, навыки, знания и т.п. При этом все отличия могут оказывать воздействие, как на поведение отдельного взятого работника, так и всего рабочего коллектива. Поэтому управление персоналом, должно основываться на работе с каждым из сотрудников предприятия, что в свою очередь должно способствовать получению положительных результатов в формировании поведения рабочего коллектива [28].

На повышение эффективности управления предприятием большое влияние оказывают демографические, социально-психологические, национальные и другие характеристики персонала [17].

Можно выделить то, что мотивированный персонал – это залог успешной деятельности всего предприятия торговли, который обеспечивает эффективную реализацию стратегии предприятия на современном рынке. В связи с этим мотивация персонала, остается универсальной и всегда актуальной темой, не смотря на постоянное внимание и большой имеющийся опыт различных теоретиков и практиков менеджмента. А системный подход к мотивации персонала является обязательным условием эффективного профессионального управления предприятием, при помощи использования различных методов и способов стимулирования работников к трудовой активности [22]. Как было отмечено ранее, важной задачей в управлении предприятием является поиск эффективных способов управления трудом, которые обеспечивают активизацию человеческого фактора.

Трудовое поведение человека, его начало, направленность и активность определяется характером трудовой мотивации, которая представляет собой

совокупность причин психологического характера. В трудовом поведении человека есть две функционально взаимосвязанные стороны: побудительная и регуляционная.

Побуждение обеспечивает активизацию и направленность трудовых действий, а регуляция отвечает за то, как они формируются от начала и до конца в конкретной ситуации. Таким образом, любая форма трудового поведения зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы определяются психологическими свойствами человека, т.е. его мотивами и образуют диспозиционную мотивацию. Внешние факторы – внешние условия и обстоятельства, называемые стимулами и образующие ситуационную трудовую мотивацию [1].

Основной фактор, отражающий результативность деятельности работника – это их мотивация. На сегодняшний день не существует окончательного и общепринятого определения этому понятию, каждый автор дает определение «мотивации» исходя из личной точки зрения.

По мнению одних авторов, понятие мотивации заключается в стимулировании деятельности человека, т.е. побуждения себя или других людей к работе, при помощи различных способов воздействия на поведение человека, с целью достижения личных и общественных целей [15].

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [30].

Системный подход к мотивации персонала основывается на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.

Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных

рамок – долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов – материальной и нематериальной, денежной и не денежной. Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией [14].

Мотивация персонала осуществляется на 3 взаимосвязанных уровнях, которые имеют свои индивидуальные особенности.

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. В отношении одного работника мотивация может быть эффективной, а в отношении другого – неэффективной. Здесь ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов, и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы.

Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость [32].

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления.

Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся организационной среде.

Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников [23].

Мотивационный механизм формируется под влиянием двух элементов: внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности (т.е. внутренних мотивов) и внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия на человека (т.е. внешних мотивов) [35].

Внутренние мотивы определяются и управляются самим человеком как личностью, его мышлением, уровнем интеллектуального и профессионального образования, присущими ему моральными качествами, физическими и психологическими достоинствами. К внутренним мотивам можно отнести материальную и моральную заинтересованность в результатах труда, стремление к самовыражению, самоутверждению, чувство удовлетворённости собой, своими физическими и творческими способностями, сознание социальной и общественной значимости своей деятельности.

Внешние мотивы – это способы внешнего воздействия на мотивацию труда для достижения таких целей как действующий финансово–кредитный и налоговый механизм, условия формирования дохода, условия, общественная значимость и престижность труда, уровень организации труда и производства, социально-психологический климат в трудовом коллективе и другие, так или иначе отражающиеся на психологии и заинтересованности конкретного работника [12].

Повышение эффективности деятельности предприятия, от которой зависит рост производства, рост качества жизни и рост ВВП (главные задачи

современности), да и вообще работа предприятия, невозможны без персонала. Персонал - это главный актив предприятия.

Без сотрудников предприятия орудия труда мертвы. Как бы не были совершенны технология и оборудование, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования все это или не работает, или не дает адекватной отдачи. Поэтому человек - это ключевое звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена [33].

Важно понять, как тот или иной уровень мотивации связан с применяемой системой стимулирования. При получении таких оценок нужно понять, как работник (индивидуально) оценивает конкретные методы стимулирования, применяемые на предприятии. Причем отдельно оцениваются [24]:

1. Методы материального стимулирования:

- доплата за стаж работы на предприятии;
- премирование по итогам работы за год;
- изменение существующей системы премирования;
- переход к формуле заработной платы: базовый оклад (гарантированный) плюс переменная бонусная часть за индивидуальные и/или групповые (по подразделению) результаты работы, с большей первой частью;
- возможность приобретения акции предприятия.

2. Методы морального стимулирования:

- объявление благодарности в различных публичных формах - в приказе, на собрании, в заводской печати и т. д.;
- награждение ценным подарком;
- вручение почетной грамоты;
- «метод меню» или выбор работником метода поощрения из предлагаемого перечня;

- именные поощрения.

3. Методы социального пакета [25]:

- предоставление беспроцентной или малопроцентной ссуды;
- доплата за здоровый образ жизни;
- оплата санаторно-курортного лечения;
- оплата пользования мобильной связью;
- компенсация бензина за использование личного автомобиля;
- обучение за счет компании;
- медицинское страхование;
- скидки на товары предприятия;
- страхование жизни.

Управленческая компетентность и мотивация к достижениям результатов служат связующими звеньями, объединяющими все уровни мотивации в единую систему, способную обеспечить привлечение и удержание талантливых работников, а также рациональное использование их личностного и группового потенциала [11].

Итак, обязательное условие для успешного управления, достижения стратегических целей и создания прочной системы, является объединение сотрудников и групп в единое целое. Управляемость предприятия тем выше, чем более целостна и прочна система. Деятельность сотрудников должна быть направлена на решение общих целей предприятия. Мотивацию к труду может придать понимание сотрудников, частью какой компании он является. В связи с этим имидж и социальная значимость организационной деятельности во многом могут способствовать как повышению, так и снижению мотивации персонала. Если сотрудники не понимают свою роль и недооценивают значение своего вклада в общее дело, то это ведет к снижению их трудовой мотивации.

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного методов управления, проблем в области управления персоналом и подходов к определению целесообразности внедрения систем обучения

За историю существования менеджмента большое количество зарубежных стран накопили значительные сведения о теории и практике управления персоналом.

Каждая модель управления персоналом характеризуется индивидуальными особенностями в наборе персонала, условиями труда, методами и подходами в мотивации персонала.

Каждая модель управления, и сходя из общенационального характера принятых правил, получила свое название. В теоретическом и практическом опыте управленческой деятельностью, наиболее фундаментальный это американский менеджмент.

Американская модель управления персоналом. Благодаря американскому менеджменту США удалось занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, необходимо напомнить, что именно в США впервые была сформирована наука и практика менеджмента. Более того, основоположником научной организации труда и менеджмента был американец Ф.Тейлор, который впервые рассмотрел менеджмент в качестве науки. Ф.Тейлор утверждал, что можно добиться производительности труда, которая будет превышать сам вклад индивидуального рабочего, для этого необходимо руководствоваться научными методами в процессе отбора и обучения персонала.

Ранее наиболее важным для преуспевания системы менеджмента персонала в организации считалось достаточно найти хорошего управляющего, который не был бы владельцем фирмы, но мог от его лица решать важные вопросы. Тейлор предложил сформировать систему организации труда, чтобы уменьшить затраты ресурсов. Важной составляющей этой системы было по Тейлору объяснение работнику его задач и помощь в формировании методов их выполнения. Не последнее место здесь так же отводилось оплате труда, которая должна была носить стимулирующий характер [9].

Индивидуализм, этим словом можно охарактеризовать американскую модель управления. И это не случайно, такая характеристика американской системы

управления напрямую связана с историей этой страны. Еще в конце XVIII века иммигранты способствовали формированию психотипа человека, вынужденного надеяться только на себя. И такое выражение как «пойти по головам» для решения карьерных вопросов для американца неслучайно.

Особенностями американского менеджмента являются:

Во-первых, американская деловитость, то есть умение вести дело, предприимчивость в работе, поэтому закономерно, что именно в американском менеджменте была сформулирована и реализована в самых различных проявлениях концепция управления по целям. Пожалуй, американцы одни из немногих, кто действительно ценят время и деньги. Они не тратят рабочее время напрасно и умеют экономить деньги. Еще одним важным признаком американской деловитости выступает единство слова и дела [39].

Во-вторых, компетентность персонала, которой уделяется значительное внимание. Все фирмы стремятся сделать теоретические знания их сотрудников производительными, то есть наиболее эффективно реализовать на практике.

Американские компании практикуют различные системы подготовки и повышения квалификации персонала, создают консультативные фирмы, открывают школы управления, факультеты при высших учебных заведениях [36].

Такие школы занимаются подготовкой специалистов по различным направлениям, но место в данной индустрии занимают консультативные фирмы. Они занимаются диагностикой протекания процессов управления на разных уровнях, систематизируют практику совершенствования управления. В добавок, в американских компаниях практикуют повышение квалификации как с отрывом от производства, так и без него, в рамках данной организации.

И наконец, важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике - это комплексный контроль качества.

Но даже у такой продуктивной модели управления можно выделить свои минусы.

Рабочий коллектив набирается посредством рынка труда, но на нем действует жесткая конкуренция, что буквально требует от соискателей и сотрудников полной отдачи.

Руководители предпочитают особо не церемониться с персоналом. Если два сотрудника не могут найти общий язык, то легче уволить обоих, чем разрешить конфликт. Не остается без внимания и такое качество как толерантность. Если кто-то из коллектива грубо или не корректно отозвался о человеке иной национальности или цвета кожи, то его наверняка уволят и, скорее всего, поспособствуют тому, чтобы найти другую работу ему было крайне сложно [36].

Как классический пример применения американской школы управления и мотивации персонала является широко известная американская компания «Макдональдс», в которой используют следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров (у каждого подчинённого только один начальник);
- четкие должностные инструкции, в которых подробно описано, какие обязанности и как правильно их должен исполнять каждый работник;
- хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;
- строго почасовая система оплаты труда – наказание за опоздание. Действует принцип «точно и вовремя», система работы персонала отлажена и в ней не предусмотрены никакие вольности;
- формирование атмосферы где господствует равенство и единство, к этому относятся совместные обеды, равные ставки для работников с одинаковыми должностями и т.п.;
- возможность карьерного роста;
- высокая степень ответственности начальства за подчиненных.

Основной секрет успеха «Макдоналдс» – это способ, с помощью которого достигается однородность рабочей системы и преданность ей, без принесения в жертву американского индивидуализма и разнообразия.

Японская модель управления персоналом. Как отмечалось ранее, менеджмент зародился в Америке, поэтому Япония изначально заимствовала методы управления бизнесом у американского менеджмента. Однако использование американской модели в чистом виде в Японии не представлялось возможным. С этого момента и начала формироваться отличная от американской японской модели с учетом своей специфики страны. То есть, можно сказать, что японский менеджмент сформировался под влиянием местных культурных особенностей и необходимостью борьбы с послевоенной разрухой [41].

Менеджмент в Японии, показывает её исторические особенности, впрочем, как и в любой другой стране. Японские методы управления персоналом отличаются от американских, они скорее находятся «на разных плоскостях», хотя и имеют что-то общее. Японский менеджмент ориентируется на коллективную форму организации труда. Практикуется групповая ответственность, при которой все члены коллектива участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Не случайно, японскую модель управления называют моделью «с человеческим лицом» [39].

В этой стране человек буквально срастается с организацией, служащие в Японии очень преданы своей компании, а она, рассматривает этих сотрудников как очень ценный ресурс. Фирмы осуществляют преимущественно публичное стимулирование работников, несмотря на то, что высокая самоотдача сотрудников формирует у них само мотивацию. Все это обеспечит минимальную текучесть кадров. В этой стране по мнению общества считается недопустимым смена компании, потому что, человек, который сменил место работы - лишился достигнутого им уровня заработной платы теперь ему нужно начинать карьеру с начала. И очевидно, что в данных условиях осуществляется длительный найм на работу.

Такая система найма напрямую определяет зависимость положения в компании от возраста и опыта: в японских компаниях нет молодых директоров и уровень заработной платы напрямую зависит от стажа работника. Руководители в

Японии не имеют отдельных кабинетов, обслуживающий персонал и управленцы носят одинаковую форму, начальник постоянно присутствует на рабочем месте - все это важные элементы управленческой политики японских предприятий, которые направлены на формирование у сотрудников ощущения, что все они члены одной большой семьи. Создание таких семейных отношений сформировало благоприятные условия для совершенствования межличностных отношений между сотрудниками всех уровней, а также для укрепления дисциплины и повышения эффективности труда [42].

Японцы опираются на то, что исправить дефект дороже, чем предупредить появление этого дефекта. Исходя из этого деятельность направлена на предотвращение дефектов и недопущение их в ходе этой деятельности. Здесь огромная роль отводится рабочим, которые сами контролируют качество производимой ими продукции и несут за это полную ответственность.

Кроме того, в Японии практикуется активное привлечение сотрудников к решению проблем предприятия. Менеджер всегда на производстве, поэтому все предложения или жалобы сотрудников рассматриваются незамедлительно.

Инициатива в Японии не только приветствуется, но и считается обязательной. Каждый сотрудник должен вносить любые предложения по функционированию фирмы, самые активные работники поощряются, а их предложения передаются начальнику отдела. Если начальник отдела считает предложение стоящим, то оно передается руководителю высшего уровня [10].

На Японских предприятиях уделяют внимание поиску наиболее простых методов производства сложной продукции. Они делают акцент на упрощенную, а не на сложную технологическую систему. Это делается для того, чтобы каждый работник мог работать, не имея углубленных знаний.

Преимущество японского менеджмента: "После приобретения одного из телевизионных заводов американской фирмы "Моторола ТВ" японской компанией "Мацусита" на этом предприятии практически без замены производственного коллектива усилиями японских менеджеров удалось сократить

фонд гарантийного ремонта с 22 до 3.5 млн. долл., уменьшить число производственных дефектов на 100 приемников со 140 до 6, сократить рекламации в первые 90 дней после продажи с 70 до 7% и снизить текучесть кадров с 30 до 1% в год" [19].

В Японии распространена система "пожизненного найма". Это значит, что человек работает всю жизнь на одном предприятии. Однако, начинает он свою карьеру с самых низов и постоянно продвигается по карьерной лестнице. Еще одной положительной вещью стоит отметить то, что, закончив университет, работник не растеряет свои знания, так как будет применять их на практике. Также со временем работодатель и подчиненный могут расторгнуть договор "пожизненного найма" по какой-либо причине. Однако это не желательно делать в особенности для подчиненного, так как потом будет очень сложно устроиться на новую работу.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что серьезный прогресс на всех японских предприятиях во многом обеспечен кадровой политикой. Для японского сотрудника фирма, на которой он работает это – его фирма. Он будет связан и предан ей всю жизнь, а предприятие достойно будет вознаграждать за это, и в соответствующем возрасте он уйдет на заслуженный отдых. Он будет вовлечен в принятие решений своего предприятия, а пока он трудится, вознаграждения за его труд будет его всегда устраивать, благодаря грамотно выстроенной системе управления на японских предприятиях. Сотрудники постоянно обучаются, повышают свою квалификацию и профессионализм, осваивают все смежные специальности на предприятии, могут решать многие производственно-технические и управленческие задачи на предприятии.

Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей, доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем, признана самой конкурентоспособной страной в мире. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателем которого были Мацусита, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и другие [43].

Российская модель управления персоналом. На сегодняшний день в России осуществляются попытки разработки и внедрения современной системы оплаты труда, но только в отдельных компаниях. Пока это не произойдет на всех предприятиях разных форм собственности, внедрение современных управленческих схем скорее будет представлять дань моде, нежели необходимость.

В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависит от редкости специализации. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений.

Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи и сплетни среди работников - отнюдь не редкое явление [36].

Нет необходимости соблюдать какой-либо возрастной ценз при назначении на руководящие должности, поэтому молодой специалист, практически не имеющий опыт работы, может быть назначен управляющим работниками, имеющими наибольший опыт работы в данной сфере. Такой дисбаланс, естественно, способствует проявлению сотрудниками своего недовольства. Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара.

И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования полномочий. В России топ-менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами.

Российские специалисты сделали вывод, что наиболее приемлемым для нас будет синтез классических зарубежных моделей управления.

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано прежде всего с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников.

Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии.

В отличие от американских коллег, сотрудники не проявляют инициативу, у них нет возможности высказать своё мнение по поводу происходящего, как нет возможности внести свои предложения по улучшению работы. Менеджеры являются бесспорными лидерами в коллективе. Их не волнует климат и возможные конфликты внутри коллектива [38].

При таком подходе отсутствует творческая составляющая в работе рядовых сотрудников. Выражение «инициатива наказуема» чисто русское и полностью отражает поведение служащих. В американских компаниях, существует четко очерченная зона ответственности каждого работника.

На большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия.

Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда. К таким методам можно отнести, например, «плавающие» оклады.

Многие теоретики придерживаются той точки зрения, что российская модель ближе к японской, но особенности российского менталитета не позволяют применять в чистом виде японскую модель, которая отождествляет работника с организацией.

Вывод по разделу 1: в первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом, а конкретно что это такое, на что подразделяется, какие виды имеет и как совершенствуется. Сам процесс повышения квалификации, как самая популярная из развития персонала, ориентирована на передачу новых знаний по важным для компании направлениям и умений решать конкретные производственные ситуации. Профессиональное обучение как правило требует значительные материальные издержками, в следствии чего формируется и контроль за исполнением бюджета, эти элементы являются важнейшими в управлении профессиональным обучением.

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием. Профессиональное обучение формирует конкретные навыки и умения, а образование направлено на общее развитие обучающегося. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматривался как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Ведь чем профессиональнее обучен работник, тем эффективней он может вести деятельность, а главное сможет выполнять цели организации в полной мере.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРПОСТ»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Форпост»

Компания «Форпост» была основана 1 июля 1993 года. Изначально, в ассортимент компании входила сигаретная продукция табачных компаний:

–«Филип Моррис»;

–«GTI»;

–«Балканская звезда».

В 1995г. был подписан первый «продуктовый» контракт. В дальнейшем, окончательный ассортимент предприятия «Форпост» сформировался из чайной и

кофейной продукции, кондитерских и снековых изделий и других продуктов питания.

ООО «Форпост» – это динамично развивающаяся компания. Эффективная система управления, квалифицированный персонал, качественное обслуживание клиентов, своевременное реагирование на рыночные изменения позволили компании занять лидирующие позиции в Уральском регионе на рынке дистрибьюции продуктов питания.

Количество клиентов превысило 1500, а ассортимент компании насчитывает более 1300 позиций.

Используемые современные технологии, усовершенствованные бизнес–процессы – позволяют повысить стандарт обслуживания каждого клиента с учетом анализа его интересов и потребностей, а также охватить все сегменты рынка:

- оптовые продажи;
- традиционная розница;
- современная розница;
- сетевые форматы
- рынки на территории Челябинска и Челябинской области.

История развития компании ООО «Форпост» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – История развития компании

Год	Описание развития компании
1995	подписание первого «продуктового» контракта с компанией «Кэдберри»
1999	подписание дистрибьюторского контракта с компаниями «Орими-Трейд», «Ахмад», «Майский чай»
2010	подписание дистрибьюторского контракта с компанией «Крафт-Фудс»
2015	подписание дистрибьюторского контракта с американской продовольственной компанией «Марс»

Число клиентов превышает 2500; ассортимент насчитывает более 1300 позиций; в ООО «Форпост» работает более 100 высококвалифицированных сотрудников.

Партнёрами ООО «Форпост» являются:

- продовольственная компания «Марс» (корма для животных);
- компания «Орими-Трейд» (чайная продукция, кофе);
- компания «Ахмад» (чайная продукция);
- кондитерская компания «Оркла»;
- компания «Монделиз» (печенье, шоколад, жевательная резинка).

Ценностями компании являются:

- оперативность;
- клиентоориентированность;
- порядочность;
- инициативность;
- ответственность;
- открытость.

Цель ООО «Форпост»: наши торговые марки должны быть представлены таким образом, чтобы покупатель мог воздержаться от их приобретения только в силу осознанного решения.

Миссия ООО «Форпост»: удовлетворить потребности покупателя в каждой торговой точке, на каждой полке, при любой возможности покупки; 100% дистрибьюция; абсолютная доступность продукта.

Пять принципов работы ООО «Форпост» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Принципы работы ООО «Форпост».

Принцип	Описание
Качество	Наш хозяин и директор – это потребитель, наша работа – это качество, а производство продуктов, которые стоят своих денег, – это наша цель.
Ответственность	Будучи личностями, мы требуем полной ответственности от самих

	себя, будучи партнёрами, мы поддерживаем ответственность других.
Взаимовыгодность	Взаимная выгода – это двойная выгода, а такая выгода приобретает постоянство.
Эффективность	Мы полностью используем свои ресурсы, не делаем лишних трат и занимаемся только тем, что мы умеем делать лучше других.
Свобода	Нам нужна свобода для того, чтобы строить наше будущее; нам нужна прибыль для того, чтобы остаться свободными.

Далее определим кадровую политику предприятия ООО «Форпост». Ее можно отнести к реактивной, так как:

1. Менеджеры по персоналу выясняют причины возникновения конфликтных ситуаций в рабочих коллективах.
2. Способствуют мотивации к высокопроизводительному труду.
3. Обучают персонал.
4. Потребность в персонале зависит от сезона.
5. Предприятие располагает средствами для осуществления диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

По степени открытости кадровая политика компании ООО «Форпост» относится к открытой, так как:

1. В компании ООО «Форпост» можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.
2. Компания готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, опытом работы (не обязательно в этой компании), соответствует требованиям руководства.
3. Обучение «офисных» работников проводится во внешних центрах.
4. Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала, однако сотрудникам, желающим осуществлять свою карьеру в рамках данной организации, дают эту возможность.
5. В вопросах мотивации предпочтение отдаётся вопросам стимулирования.

Итак, можно выделить, что ООО «Форпост» динамично развивающаяся компания, где открытая реактивная кадровая политика, и предприятие пытается максимально эффективно использовать кадровую политику.

2.2 Анализ деятельности предприятия ООО «Форпост»

Представим экономические показатели в динамике за последние три года в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные экономические показатели ООО «Форпост»

Показатель	Значение по годам (тыс. руб.)			Отклонение (тыс. руб.)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка от реализации	1 881 837	1 938 154	2 954 998	56 317	1 016 844	103	152
Себестоимость продаж	1 458 687	1 613 845	2 632 205	155 158	1 018 360	111	163
Валовая прибыль	423 150	324 309	322 793	-98 841	-1 516	77	99,5
Коммерческие расходы	330 135	235 604	180 315	-94 531	-55 289	71	77
Прибыль от продаж	93 015	88 705	142 478	-4 310	53 773	95	161
Проценты к уплате	18 054	28 086	30 015	10 032	1 929	156	107
Прочие доходы	24 445	38 750	34 436	14 305	-4 314	159	89
Прочие расходы	34 466	22 630	15 171	-11 836	-7 459	66	67
Прибыль до вычета налогов	64 940	76 739	131 728	11 799	54 989	118	172
Текущий налог на прибыль	12 988	15 348	26 346	2360	10 988	118	172

Окончание таблицы 2.3

Показатель	Значение по годам (тыс. руб.)			Отклонение (тыс. руб.)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016

Чистая прибыль	51 952	61 391	105 382	9 439	43 991	118	172
Рентабельность продаж (чистая прибыль), %	2,8	3,2	3,6	0,4	0,4	114	112,5
Кредиторская задолженность	254 205	234 986	220 311	-19 219	-14 675	92	94
Дебиторская задолженность	238 248	207 004	405 831	-31 244	198 827	87	196
Уровень брака (просроченная продукция)	3700	3500	800	-200	-2700	95	23
Доля постоянных клиентов, %	95	93	90	-2	-3	98	97
Средняя сумма заказа (чека)	21,122	22,774	24,189	1,652	1,415	108	107

На основании представленных нами данных в таблице 2.3 мы можем увидеть, что выручка от реализации продукции в период с 2015 г. по 2017 г. возросла, это показана на рисунке 2.1.

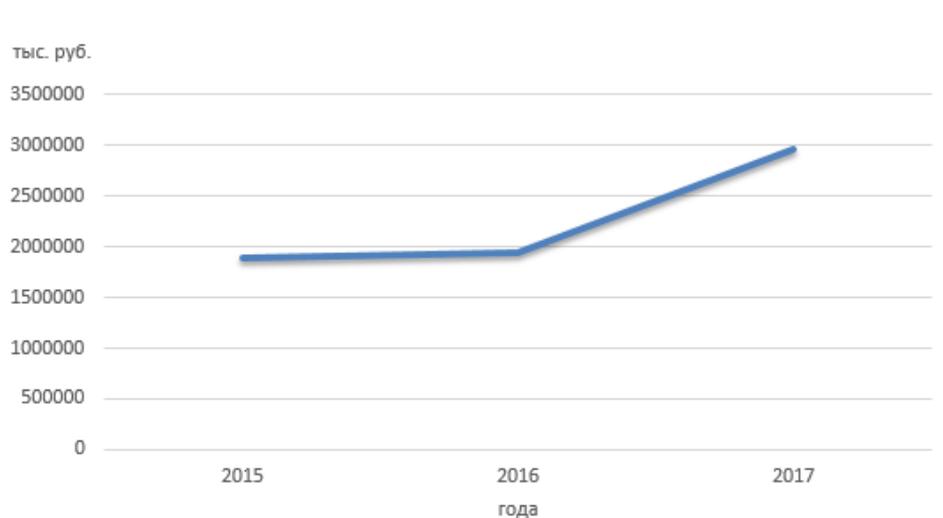


Рисунок 2.1 – Динамика выручки от реализации

Вместе с выручкой от реализации, стремительно росла, и чистая прибыль тоже возросла и это наглядно показано на рисунке 2.2.

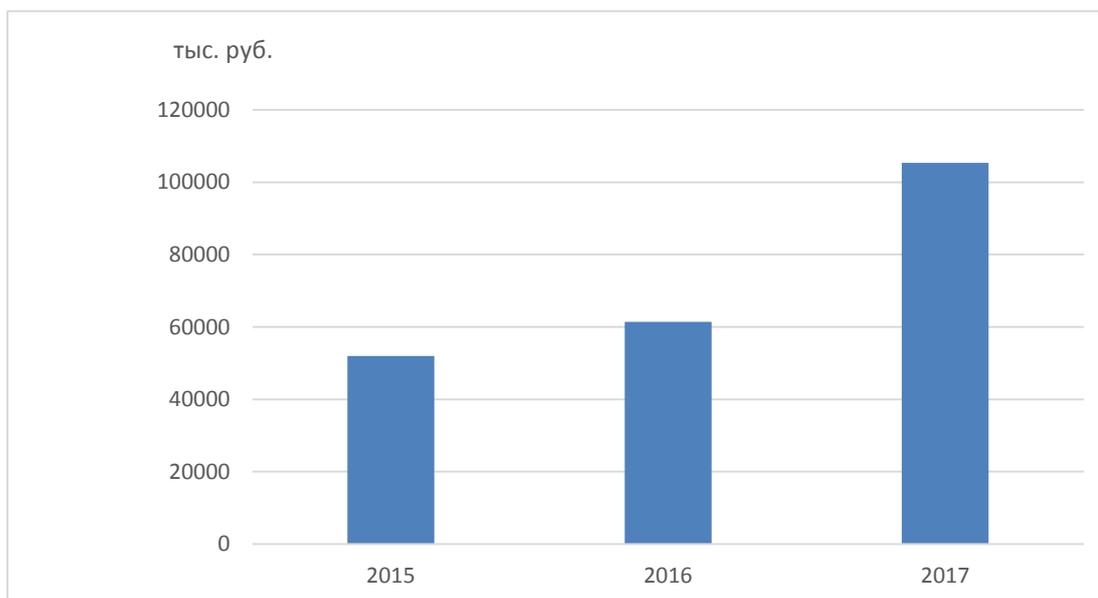


Рисунок 2.2 – Чистая прибыль предприятия (тыс. руб.)

Кредиторская задолженность понемногу уменьшалась и за 3 года уменьшилась на 33894 рубля, уровень брака уменьшился на 78% за те-же 3 года и средняя сумма чека поднялась на 3067 рублей, это свидетельствует о положительной динамике деятельности предприятия и создания конкурентного преимущества в сфере своей деятельности.

Валовая прибыль понижалась, и с 2015 г. по 2017 г. упала на 100357 рублей. Это следствие более низких, чем было запланировано доходов от реализации товаров и услуг, так же снижение доходов является следствием не очень эффективной работы торговых представителей. Им нужно прилагать больше усилий при работе с клиентами предприятия. Поэтому правильный расчет показателей и планирование деятельности являются главными условиями прибыли от этой деятельности. Доля постоянных клиентов с 2015 г. по 2017 г. упала на 5% и это связано как с недостаточно широким ассортиментом продукции, так и с некачественной работой торговых представителей, т.к. именно они напрямую работают с клиентами. А это потеря предприятия, иначе бы оно

смогло заработать к 2017 году на 240000 рублей больше. А это в 2,5 раза больше чем чистая прибыль предприятия за 2017 год.

Однако, если учесть динамику роста индекса потребительских цен с 2015 г. по 2017 г., то рост чистой прибыли незначителен. Рост себестоимости также связан с ростом цен. Показатели рентабельности говорят нам о том, что эффективность от реализации продукции увеличилась на 0,8% если сравнивать 2017 г. и 2015 г. Также по данным таблицы мы видим, что кредиторская задолженность уменьшается, а дебиторская растет, что отрицательно влияет на деятельность компании.

Рассмотрим товарооборот по видам продукции предприятия в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура товарооборота по видам продукции ООО «Форпост»

Наименование показателя	2015 год, %	2016 год, %	2017 год, %	Отклонение (+/-), %	
				2016/2015	2017/16
Кофейная	20	21	20	1	-1
Чайная	15	17	16	2	-1
Кондитерские изделия	31	25	26	-5	1
Снеки	5	6	5	1	-1
Корма для животных	29	31	33	1	2
Всего	100	100	100	0	0

Из таблицы видно, что отклонение в целом за взятый период не всегда положительное, это связано с тем как работают непосредственно торговые агенты. По данным в 2017 году ситуация стала обстоять хуже, чем в предыдущем году, это проблему нужно решить по средству улучшения работы персонала предприятия.

Далее рассмотрим изменения основных фондов и капитала предприятия в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основной капитал и основные фонды предприятия ООО «Форпост»

Наименование/год	2015	2016	2017
Основные фонды (тыс. руб.)	332 600	319 900	341 200
Совокупный капитал (тыс. руб.)	368 966	411 138	501 845

Собственный капитал (тыс. руб.)	114 761	176 152	281 534
---------------------------------	---------	---------	---------

Как видно из таблицы 2.5 основные фонды к 2017 году возросли на 8600 тыс. руб., так же совокупный и собственный капитал возросли на 132879 и 166773 тыс. руб. соответственно. Это означает, что снижаются затраты предприятия, инвестированные в основные фонды, в расчете на единицу продукции, снижаются издержки ее производства.

Так как деятельность компании ООО «Форпост» в большей степени зависит от работы торговых представителей и супервайзеров, то можно сделать вывод, что экономические проблемы предприятия связаны с работой именно этой категории персонала. Особенно явно об этом говорят такие показатели, как увеличение дебиторской задолженности и снижение доли постоянных клиентов.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Форпост»

Для более точных выводов проведем анализы внешней и внутренней сред предприятия, а также кадровый аудит компании, чтобы выявить «проблемную» функциональную подсистему управления персоналом.

Анализ внешней среды – это процесс, который предназначен для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей и угроз предприятия, ее подразделяют на микросреду и макросреду.

Микросреда – это среда прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции или услуг предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании.

Макросреда влияет на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую и т.п. Проанализируем микросреду предприятия ООО «Форпост», используя анализ



пять конкурентных сил Портера.

Рисунок 2.3 – Модель «Пять сил Портера»

Он проводится для определения благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться фирма в отрасли. Далее охарактеризуем пять сил модели Портера, соотнося их с ООО «Форпост»:

1. Риск входа потенциальных конкурентов создаёт опасность для прибыльности компании. Современный рынок дистрибьюции продуктов питания России не представляет собой конкурентную среду. Дистрибьюторская отрасль характеризуется сильным входным барьером.

Этому способствует: высокий уровень монополизации – каналы сбыта поделены между ведущими игроками со значительными рекламными бюджетами для борьбы за потребителя; ассортиментная насыщенность рынка – трудно найти неосвоенную рыночную нишу; объем первоначальных капитальных вложений. Конкретно в Челябинске присутствуют 2 крупные компании, занимающиеся дистрибьюцией продуктов питания (не считая ООО «Форпост»). Но всё же присутствует малый риск входа потенциальных конкурентов.

2. Соперничество существующих конкурентов в отрасли компаний. На сегодняшний день в Челябинске присутствуют три крупные компании-конкурентов для ООО «Форпост», занимающихся дистрибьюцией продуктов питания. Все эти фирмы являются сильными конкурентами, так как поставляют очень известные и пользующиеся высоким спросом бренды. Рассмотрим преимущества и недостатки этих фирм.

ООО «Форпост»:

Преимущества:

- существует на рынке уже 21 год;
- широкий ассортимент востребованной среди покупателей продукции, известные на весь мир бренды;
- используемые современные технологии, усовершенствованные бизнес-процессы;

– позволяют повысить стандарт обслуживания каждого клиента, анализируя его интересы и потребности.

Недостатки:

- продукция премиум сегмента;
- высокие цены.

Способ конкуренции. Охват всех сегментов рынка: опт, традиционная розница, современная розница, сетевые форматы и рынки на территории Челябинска и Челябинской области.

Группа компаний «Магнат»:

Преимущества:

– была основана 23 года назад и является официальным дистрибьютором компаний Procter&Gamble, UPECO и других;

– помимо дистрибьюции товаров «Магнат» оказывает широкий выбор логистических услуг, предоставляет высокий уровень сервиса, в основе которого лежат передовые технологии и профессионализм сотрудников.

Кроме того, в группу компаний «Магнат» входит и рекламное агентство ADVANT, территория покрытия которого составляет более 250 городов на территории Российской Федерации от Калининграда до Владивостока.

Недостатки:

- продукция премиум сегмента;
- высокие цены.

Способ конкуренции: Быстрое освоение рынка, за счет использования оригинальных технологий и запуска массовой рекламы.

Торговый Дом «Руслада»:

Преимущества:

– 14 лет на рынке, дистрибьютор более 250 кондитерских фабрик России и ближнего зарубежья;

– широкий ассортимент продукции – более 7 тысяч кондитерских изделий, а также овощные, рыбные и молочные консервы;

- высокотехнологичное оборудование;
- квалифицированный персонал.

Недостатки:

- слабый бренд, слабая рекламная поддержка продукции.

Способ конкуренции: Охват территории более чем в 30 регионах страны.

Таким образом, ООО «Форпост» не уступает своим конкурентам.

3. Сила поставщиков. Мы считаем, что существует значительное давление со стороны поставщиков, так как ООО «Форпост» обходится дешевле покупка продукции и её перепродажа, нежели производство этой продукции. Также поставщики представляют известные во всём мире бренды, пользующиеся высоким спросом среди покупателей.

4. Сила потребителей. Покупатели продукции ООО «Форпост» на российском рынке имеют среднюю конкурентную силу, т.к. они являются не только мелкими, но и крупными (сети магазинов) и от каждого конкретного покупателя зависит как положение в отрасли, так и положение отдельно взятой компании.

5. В связи с высокой насыщенностью рынка кондитерских изделий, чайной продукции и кормов для животных реакцией потребителей на повышение цен может быть переход к конкурирующим маркам. Потребители могут диктовать свои условия производителям только через спрос на конкретную продукцию (особенно чайную продукцию, кондитерские изделия).

Основными потребителями продукции ООО «Форпост» являются:

- люди, имеющие домашних животных (кошки и собаки);
- молодёжь, употребляющая жевательную резинку, печенье, кондитерские изделия;
- дети, так как они любят сладкое, в частности, шоколадную продукцию;
- остальные потребители, делающие спонтанные покупки.

6. Угроза появления товаров-заменителей.

Товарами-заменителями конфет являются:

- торты;

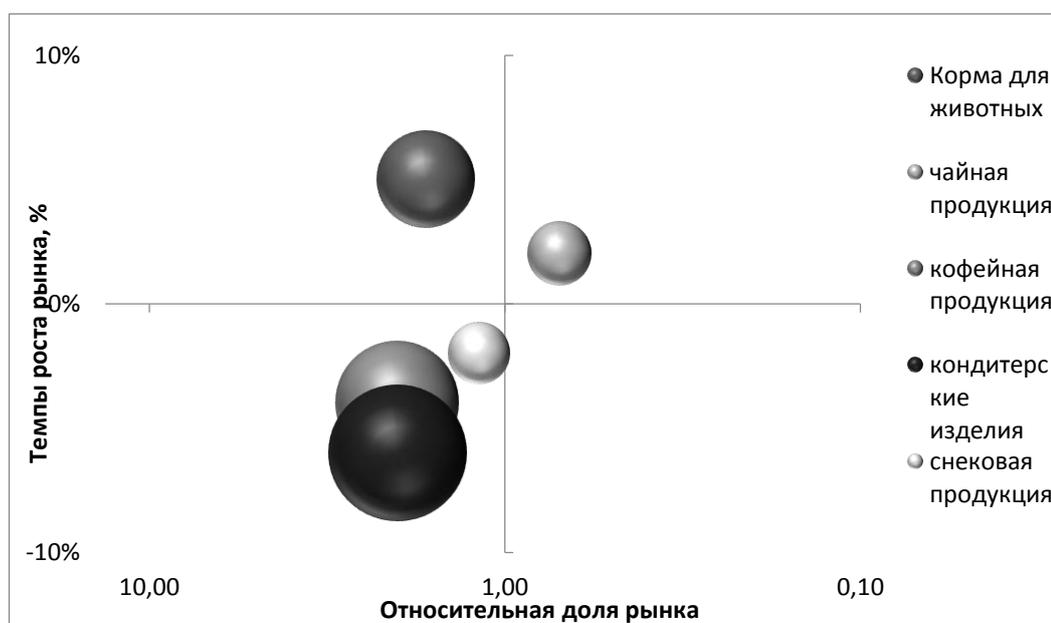
- сладкие сухофрукты;
- бисквиты;
- глазированные сырки;
- шоколадные батончики;
- печенья.

Как правило, расстояние на точках продаж между конфетами и их заменителями составляет пару шагов, так что покупатель легко может предпочесть иную сладость.

Товарами-заменителями кормов для животных являются:

- крупы;
- рыба;
- консервная продукция;
- полуфабрикаты;
- «еда со стола».

Далее проанализируем актуальность продуктов компании ООО «Форпост» в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Для этого



рассмотрим Матрицу БКГ, представленную на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Матрица БКГ для продукции компании ООО «Форпост»

В категорию товаров «Звёзды» (левый верхний сектор) попала продукция фирмы Марс, корма для животных. Эти товары являются перспективными, пользуются высоким спросом и практически не имеют конкурентов на данном сегменте рынка; на продукцию компании Марс стоит обращать внимание и активно инвестировать средства в их развитие, поскольку в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании, а также данные товары являются лидерами на растущем рынке.

В категорию товаров «Дойные коровы» (левый нижний сектор) попали кондитерские изделия, снековая продукция, а также чай и кофейная продукция. Данные товары являются источником стабильных доходов компании ООО «Форпост», особенно это касается кофейной продукции, так как фирма имеет в своём ассортименте практически все бренды кофе. В развитие этих товаров необходимо инвестировать такой объём средств, чтобы было достаточно для поддержания принадлежащей им доли рынка.

В категорию товаров «Вопросительные знаки» (правы верхний сектор) попала чайная продукция марки «Орими трэйд». Эти товары требуют значительных затрат для увеличения доли рынка, однако не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств, поскольку существует определённый уровень риска, что данные товары не перейдут в разряд «Звёзд».

Как мы видим, в категорию «Собаки» (правый нижний сектор) не попал ни один бренд, реализуемый ООО «Форпост». Это очень хороший показатель, так как товары этой категории не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив, доли этих категорий отчетливо видны на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Распределение продаж товаров ООО «Форпост»

Итак, мы можем сделать вывод, что компания ООО «Форпост» находится на этапе зрелости, поскольку большую часть продукции можно отнести к категории «Дойные коровы».

Далее оценим эффективность деятельности ООО «Форпост» путём наглядного анализа семи основных элементов фирмы:

- стратегии;
- структуры;
- совместных ценностей (корпоративной культуры);
- сотрудников;
- стиля руководства;
- навыков;
- системы.

1. Стратегия сохранения существующей доли рынка за счёт сокращения логистических издержек, а также за счёт тщательной работы с существующей клиентской базой и увеличения сумм заявок.

Рассмотрим долгосрочные цели в следующих ключевых пространствах:

- положение на рынке: сохранение и удержание лидирующих позиций и, как минимум, существующей доли рынка
- производительность: увеличение сумм заявок на 40% к 2019 г.

– прибыльность: сократить дебиторскую задолженность до 50 млн руб. к 2020 г. и достижение финансовой устойчивости предприятия к 2020 г.

– персонал: обеспечивать повышение квалификации персонала два раза в год.

2. Структура – как видно на приложении А «Организационная структура ООО «Форпост», структура предприятия линейно-функциональная, что наиболее характерно для промышленных предприятий. Этот тип структуры наиболее приемлем для данной организации, поскольку она является средней, дистанция власти при этом минимальна, что в свою очередь свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными.

Структура организации разработана таким образом, чтобы способствовать координации и интеграции между всеми уровнями руководства и сотрудниками компании.

3. Основными ценностями ООО «Форпост» являются:

- оперативность;
- клиентоориентированность;
- порядочность;
- инициативность;
- ответственность;
- открытость.

4. Сотрудники – большинство сотрудников – это торговый персонал. Все сотрудники компании ООО «Форпост» проходят тщательную проверку у службы безопасности.

Так как фирма очень большая и осуществляет поставки товаров в торговые точки, то эти профессии самые востребованные.

- управленческий состав – 7,3%;
- специалисты – 92,7%.

5. Стиль руководства – преимущественно мягкий стиль, что можно увидеть из стратегии организации. Руководители мало интересуются работой своих подчинённых, предоставляют работникам свободу в своей деятельности, что

ведёт к расхолаживанию персонала, ошибкам при заключении торговых контрактов и конфликтам с клиентами. Тем не менее, руководство ставит одной из своих целей повышение квалификации работников два раза в год. Можно сделать вывод, что всё-таки начальство заботится об уровне компетентности своего персонала.

6. Навыки – что касается торгового персонала, то руководство предпочитает нанимать людей с опытом работы в продажах. Однако эти предпочтения не всегда оправдывают реальность. Многие кандидаты не обладают достаточным опытом работы в сфере продаж, что приводит к увеличению времени на адаптацию, обучение и т.п. Однако, в обязанности торговых представителей и супервайзеров входит постоянное прохождение обучения у бизнес-тренеров, посещение семинаров и мастер-классов, различных презентаций, тем самым повышая свою квалификацию и мастерство.

7. Системы – что касается систем менеджмента, то на предприятии ООО «Форпост» она находится на достаточно высоком уровне. Все руководители подразделений являются высоко квалифицированными специалистами с высшим образованием. Система делегирования полномочий находится на среднем уровне. Также в компании прописаны и регламентированы бизнес-процессы, при этом они хорошо развиты, что облегчает взаимодействие с клиентами.

Далее рассмотрим анализ сильных (S), нейтральных (N) и слабых (W) сторон предприятия ООО «Форпост». SNW-анализ используют для более тщательного изучения внутренней среды организации и применяют после проведения SWOT-анализа. SNW-анализ в отличие от SWOT-анализа учитывает еще и среднерыночное состояние (N).

SNW-анализ позволяет диагностировать состояние внутренней бизнес-среды с учетом ее стратегического потенциала, выявляет качественно-количественные характеристики состояния. Представим SNW-анализ, совмещенный сразу 3 компаний в одной таблице для более наглядного представления. Это компании ООО «Форпост» – Ф; «Магнат» – М; «Руслада» – Р.

Таблица 2.5 – SNW-анализ трех компаний

Вид фактора	S	N	W
Уникальная продукция	ФР	М	
Рекламная кампания	ФМ		Р
Дизайн упаковки		Ф	МР
Качество продукции	ФМ	Р	Ф
Гибкая ценовая политика	ФМ	Р	
Надёжность поставщиков		ФР	М
Степень приверженности персонала	М	Р	Ф
Клиентоориентированность		ФМР	
Репутация на рынке	Ф	МР	

Окончание таблицы 2.5

Вид фактора	S	N	W
Безопасность труда	Р	ФМ	М
Квалификация персонала	М		ФР
Корпоративная культура	Р	Ф	М
Уровень маркетинга	Ф	М	Р
Способность к реализации на рынке новых продуктов	Ф	РМ	
Общая (корпоративная) стратегия		ФР	М
Уровень менеджмента		ФР	М

Таким образом, ООО «Форпост» уступает своему основному конкуренту Группе компаний «Магнат» по трём основным факторам: степень приверженности персонала, клиентоориентированность и квалификация персонала. Это ещё раз говорит нам о том, что в компании:

- слабая система мотивации;
- недостатки в системе отбора и подбора персонала;
- низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;
- высокая текучесть среди торговых представителей и супервайзеров.

Итак, мы провели ряд анализов внешней и внутренней сред предприятия и выяснили, что компания практически является монополистом в сфере

дистрибьюторских услуг в Челябинской области. По данным экономических показателей у предприятия возросли издержки, связанные с дебиторской задолженностью, а также снизились суммы заказов. Этими вопросами занимаются торговые представители, значит в отношении них есть проблемы. Опять же, по данным SNW-анализа мы видим, что своим конкурентам ООО «Форпост» уступает по показателям, связанным с эффективностью деятельности персонала. Чтобы подробнее выяснить корневые проблемы, связанные с персоналом, необходимо провести кадровый аудит предприятия ООО «Форпост», что подразумевает также количественную и качественную характеристику человеческих ресурсов, состав и структуру персонала.

2.4 Кадровый анализ ООО «Форпост»

Рассмотрим количественные и качественные характеристики персонала в ООО «Форпост» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Качественный состав персонала в ООО «Форпост» на конец 2017 г.

№п/п	Показатели	Количественная характеристика	
		Количество, чел.	Процент %
1	Всего работающих	137	100
2	Мужчины среди работающих	102	74,5
3	Женщины среди работающих	35	25,5
4	Работники с высшим образованием	66	48,2
5	Работники с начальным профессиональным образованием	5	3,6
6	Работники со средним специальным образованием	18	13,1
7	Работники с незаконченным высшим образованием	0	0
8	Руководители	10	7,3
9	Специалисты	127	92,7
10	Офисные работники	24	17,5
11	Коммерческая служба	113	82,5

Формирование, развитие и использование трудового потенциала работника и коллектива все в большей мере должны строиться на плановой основе. В этой связи возрастает роль кадрового планирования организации, а именно в постановке задач, учитывая главные цели предприятия. Они состоят в том, чтобы

обеспечить количественную и качественную трудовую эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время. Разумеется, кадровое планирование включает и другие задачи, которые были рассмотрены в 1 разделе.

Таблица 2.7 – Численный состав и структура персонала ООО «Форпост» по возрасту за 2015–2017 гг.

Возраст сотрудников	Численность человек			Отклонение, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015 гг.	2017/2016 гг.
18-25 лет	20	25	26	25	4
25-30 лет	44	55	56	25	2
31-40 лет	35	44	46	26	4

Окончание таблицы 2.7

Возраст сотрудников	Численность человек			Отклонение, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015 гг.	2017/2016 гг.
41-50 лет	6	8	8	33	0
Старше 50 лет	1	1	1	0	0
Итого	106	133	137		

По состоянию на 31.12.2017 г. численность работников ООО «Форпост» составляет 137 сотрудников. В организации работают:

- в возрасте от 18-25 лет – 26 человек, или 19% от общей численности работников организации;
- в возрасте от 25-30 лет – 56 человек, или 40,9%;
- в возрасте от 31-40 лет – 46 человек, или 33,6%;
- в возрасте от 41-50 лет – 8 человек, или 5,8%;
- в возрасте старше 50 лет – 1 человек, или 0,7%.

Итак, средний возраст сотрудников в ООО «Форпост» составляет от 27 до 37 лет. В этом возрасте люди более ответственные, при этом достаточно энергичны и активны. Торговые представители находятся в постоянных разъездах, ведут множество переговоров, это сложная работа, требующая выносливости.

Качественный состав работников организации по образованию распределился следующим образом, показанным в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Качественный состав и структура персонала ООО «Форпост» по образованию за 2015–2017 гг.

Уровень образования	Численность человек			Отклонения, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015 гг.	2017/2017 гг.
Высшее образование	48	60	66	25	10
Незаконченное высшее	2	2	0	0	-100
Среднее профессиональное	12	15	18	25	20
Начальное профессиональное	3	4	5	33	25
Среднее	40	50	48	25	-4

По состоянию на 31.12.2017 года в ООО «Форпост» работают:

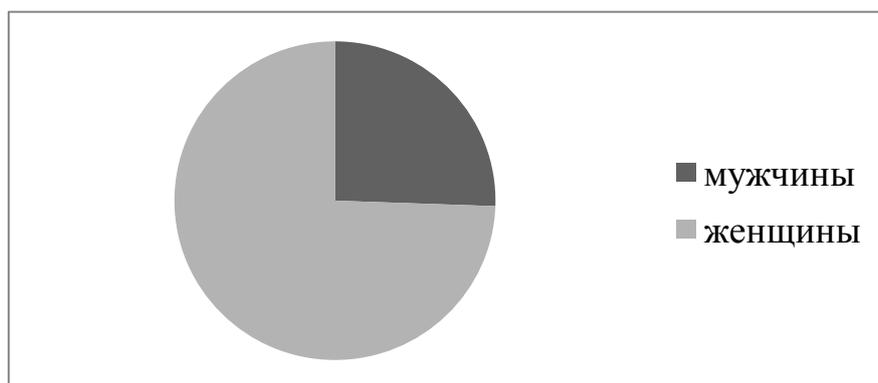
- с высшим образованием – 66 человек, или 48,2% от общей фактической численности работников организации;
- со средним профессиональным образованием – 18 человек, или 13,1% от общей фактической численности работников организации;
- с общим средним образованием – 48 человек (35%);
- с начальным профессиональным – 5 человек, или 3,6%
- с неоконченным высшим – 0 человек.

Итак, большую часть составляют сотрудники с высшим профессиональным образованием, это почти половина всего персонала. Со средним образованием почти треть. Это говорит нам о том, что уровень образования персонала достаточно хороший, но все же торговые представители со средним образованием могли бы работать лучше, имея больше знаний в этой области. При этом качество работы, у некоторых сотрудников находится не на таком высоком уровне, как хотелось бы предприятию. Теперь перейдем к рассмотрению численного состава предприятия ООО «Форпост» на таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Численный состав персонала ООО «Форпост» по половому признаку за 2015–2017 гг.

Пол	Численность человек			Отклонения, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015 гг.	2017/2016 гг.
Мужчины	26	32	35	23	9
Женщины	79	99	102	25	103

По данным таблицы видно, что женщин почти в 3 раза больше, чем мужчин. Это объясняется тем, что заработная плата торговых представителей не превышает 30 тыс. руб. Для мужчин, у которых уже есть семья, такая заработная плата не может позволить полноценно обеспечивать семью, поэтому чаще всего профессию торгового представителя выбирают женщины, их такая заработная плата удовлетворяет. Более наглядно численность мужчин и женщин



представлено на рисунке 2.5.

Рисунок 2.5 – Численный состав персонала ООО «Форпост» по половому признаку за 2015–2017 гг.

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура персонала по стажу работы в ООО «Форпост» в динамике за 2015–2017 гг. соответственно

Стаж работы	Количество человек					
	Руководители			Специалисты		
До 6 месяцев				10	13	22
до 1 года	1	1	3	14	18	20

от 1 до 3х лет	1	1	3	48	60	55
от 3 до 5 лет	2	3	4	15	19	19
от 5 до 10 лет				15	19	19
Свыше 10 лет				2	2	2

По данным таблицы видно, что в 2017 г. больше, чем в 2 раза увеличилось число специалистов, проработавших в компании не больше 6 месяцев, по сравнению с 2014 г. Также увеличилось число специалистов, проработавших до 1 года на 6 человек в 2017 г. по сравнению с 2015; увеличилось число специалистов, проработавших в компании до 3-х лет на 12 человек в 2017 г. по сравнению с 2016, и снизилось число этих сотрудников на 5 человек в 2017 г. Это говорит нам о том, что в 2017 г. выросла текучесть персонала.

Что касается руководителей, то по данным таблицы 2.10 видна положительная динамика роста лояльных сотрудников. Значит, мы можем сделать вывод о том, что текучесть, в основном, присутствует среди торговых представителей.

Следующий этап кадрового аудита – анализ текучести кадров в компании. Этот анализ представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели текучести персонала в ООО «Форпост» за 2015–2017 года

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	105	131	137
Прием на работу, чел.	35	26	22
Увольнение, чел.	27	20	29
Коэффициент оборота по приему, в %	33,3	19,8	16,1
Коэффициент текучести, в %	25,7	15,3	21,2

Таким образом мы видим, что среднесписочная численность персонала в 2017 г. выросла на 32 человека, по сравнению с 2015 г.

Однако мы можем заметить, что коэффициент оборота по приёму снижался каждый год и к 2017 г. снизился на 17,2% по сравнению с 2015 г., а коэффициент текучести значительно снизился в 2016 г. на 10,4% но к 2017 г. поднялся на 5,9% в сравнении с 2016 г.

Это обуславливается периодом начала наступления экономического кризиса. Более точное объяснение мы можем дать, проанализировав причины ухода работников из компании, которые представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Причины ухода работников из ООО «Форпост»

Причины	%
Неудовлетворенность заработной платой	13
Сложность в работе, отсутствие необходимой информации	6
Конфликты	19
Отсутствие перспективы карьерного роста	7
Неисполнение должностных обязанностей, низкая эффективность деятельности	32
Не указали причину	10
Неудовлетворенность условиями и организацией труда	13

Мы видим, что большинство сотрудников увольняются из-за неисполнения своих должностных обязанностей, а также низкой эффективности деятельности. Это происходит как по инициативе руководства, так и по собственному желанию сотрудников. На втором месте по количеству увольнений стоят конфликты. Это объясняется тем, что изначально на этапе отбора кандидатам недостаточно полно доносят информацию об условиях работы, а также компенсациях.

К примеру, оплата ГСМ. Изначально менеджеры по подбору персонала говорят сумму, которую выплачивают ежемесячно на расходы, связанные с телефонными переговорами, бензином и т.п. Однако в процессе исполнения своих должностных обязанностей многие торговые представители не укладываются в тот лимит суммы, которая им предназначена в качестве компенсации. Соответственно, им приходится тратить свои деньги. Эти условия их не устраивают. Возникают конфликты, торговые представители пытаются отстаивать свою правоту, но это ни к чему не приводит и из-за такого недопонимания некоторые сотрудники даже увольняются, рассмотрим отношение принятого персонала к уволенному на рисунке 2.6.

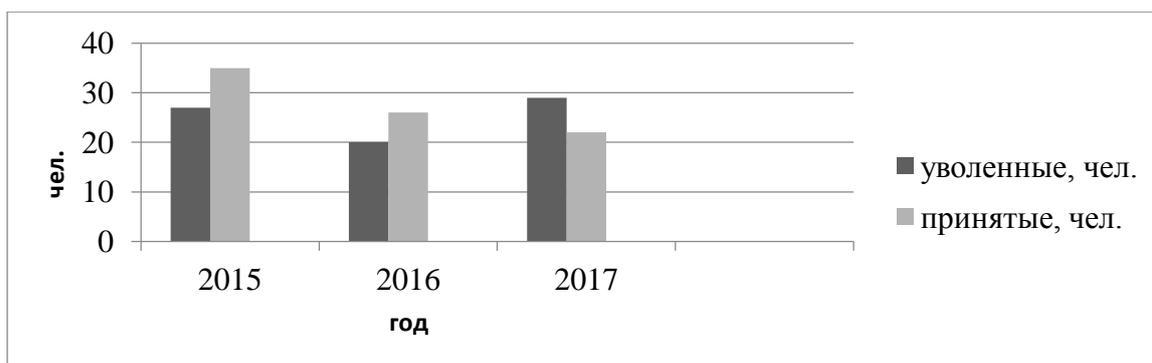


Рисунок 2.6 – Динамика движения персонала в ООО «Форпост» за 2015–2017 гг.

Из таблицы 2.6 хорошо видно, что с в 2017 году количество уволенных сотрудников повысилось, это негативно сказывается на репутации компании. Для решения этой проблемы нужно принимать определенные меры. Ведь комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом.

В этой связи ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших работников является удачным вложением денег.

Экономический аспект анализа персонала – это определение следующих важнейших характеристик деятельности предприятия:

- конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;

- эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;

- экономической эффективности самого анализа, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Анализ персонала как элемент выявления резервов повышения эффективности и прибыльности предприятия формирует стратегическое преимущество

организации в сфере управления персоналом. Это позволяет организации быть лидером в своей области деятельности в любых ситуационных условиях и способствует построению "сильной организации", готовой к изменениям во внешней среде. Систематическое проведение такого анализа дает возможности для оценки состояния и развития трудовых отношений на предприятии в динамике и возможность адаптироваться к этим изменениям с пользой для себя.

Вывод по разделу 2: Проанализировав организационную деятельность компании, изучив организационную культуру компании, проведя кадровый аудит компании ООО «Форпост», мы можем сформировать примерное описание рядового сотрудника. Это человек в возрасте от 27 до 37 лет с высшим или средним-профессиональным образованием, работающий в компании до 1 года или не более 3-х лет. Большую численность персонала составляют торговые представители. Что касается направления изменений, то такие показатели как резкий скачек дебиторской задолженности почти в 2 раза, снижение валовой прибыли, потеря доли постоянных клиентов и обозначенные нами показатели текучести, свидетельствуют о наличии существенных проблем на уровне управления персоналом. Обращаясь к выводам по кадровому анализу, можно понять, что данные проблемы связаны с системой отбора персонала и дальнейшим его компетентным руководством, вводом в работу, адаптации и эффективности деятельности. Исправление этих проблем, приведет к положительной динамике эффективности деятельности предприятия.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ФОРПОСТ»

3.1 Описание мероприятий по совершенствованию системы управления

Обучение способно оказать неоценимую помощь руководству компании в управлении персоналом, его можно рассматривать как инструмент мотивации сотрудников, при условии, что оно воспринимается коллективом как нечто ценное и полезное. Добиться этого можно в случае, если персонал отчетливо

видит связь между профессиональным развитием и карьерным ростом (или ростом зарплаты). В компании ООО «Форпост», нужно в системе управления персоналом учитывается уровень квалификации, тогда сотрудники будут гораздо охотнее участвовать в обучающих мероприятиях. Они будут видеть в них возможность получения знаний и навыков, которые будут содействовать их продвижению по службе, ведь без работы над собой и своими профессиональными способностями, их сотрудника не получится хорошего специалиста.

Система обучения выполняет в организации еще одну функцию, которая делает ее незаменимой составляющей процесса управления персоналом – это аккумулирование знаний и опыта сотрудников, для передачи их новичкам. Преемственность крайне важна для стабильного развития компании. Каким бы эффективным ни было управление персоналом, от него будет мало пользы, если вдруг выяснится, что недавно уволившийся специалист был единственным носителем ценного опыта и практических знаний. Чтобы минимизировать потери от «утечки мозгов», дальновидные компании заботятся о передаче навыков от лучших сотрудников – начинающим.

Проведя кадровый анализ персонала, можно сделать вывод, о необходимости изменений в системе обучения и потребность в новых сотрудниках с опытом работы в связи с текучестью и мало опытностью кадров. Основную массу персонала составляют торговые представители. Соответственно, основные изменения должны коснуться работы с этой категорией персонала.

В обязанности торговых представителей входит постоянная работа с напрямую с клиентами, проверка выкладки их продукции в торговых точках, обучение и развитие. Торговые представители проходят базовые тренинги и курсы обучения, но не всегда им хватает опыта и знаний чтобы совершать грамотно построенные сделки с клиентами. Из-за перечисленных проблемных сторон идет снижение доли постоянных клиентов и увеличивается дебиторская задолженность. Не справляясь со своими обязанностями, они либо уходят сами,

либо их увольняют. Приходящие на замену новые сотрудники, зачастую не имеют необходимого опыта работы, для достижения выполняемости своих обязанностей и целей. Обучение торговых представителей происходит 2 раза в год, нанимаются лучшие тренеры. На обучение всего персонала компания тратит большие деньги, которые не окупаются.

Что бы выявить проблемную подсистему управления персоналом, необходимо прописать, как проходит работа всех подсистем. Мы сможем сделать вывод о существующих проблемах в системе управления персоналом, проанализировав подсистемы в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ подсистем управления персоналом ООО «Форпост»

Подсистема отбора персонала	Сотрудники отдела кадров взаимодействуют с местными газетами и как наиболее популярный и действенный способ - это размещение объявлений об открытых вакансиях на сайтах о работе. Отбор происходит в несколько этапов. В частности, чтобы занять должность торгового представителя. Необходимо отправить свое резюме, пройти 2 собеседования и 2 тестирования.
Подсистема оценки персонала	Оценка персонала происходит у новых сотрудников через 3 месяца путем собеседования с сотрудником. А у сотрудников, проработавших больше года, оценка производится 2 раза в год.
Подсистема обучения персонала	Два раза в год торговые специалисты проходят обучение, которое происходит в виде тренингов. Его проводят сторонние организации, лучшие тренеры города Челябинска обучают эффективным методам продаж.

Изучая всю подсистему управления персоналом, можно сделать вывод о хорошей работе отдела. Можно заметить, что компания большое внимание уделяет системе обучения персонала, что должно говорить о высокой эффективности работы торговых представителей. Но как уже было прописано выше, торговые представители не всегда справляются со своей работой, происходит отток постоянных клиентов. Это может происходить по причине не правильного обучения и оценки сотрудников до и после него. Следует заметить, что сотрудники проходят обучение каждый раз меняя центры обучения и тренеров. Обучение проводится в сторонних организациях и разными тренерами,

значит, оно не имеет направленности на нашу компанию и продукцию. Отсутствие оценки перед обучением, может говорить о незнании преподавателей о начальном уровне знаний и навыков. Так же обучение проходит только в виде тренингов, что говорит только о практической направленности подсистемы. Такие модели обучения, которые требуют непрерывности процесса, могли бы изменить ситуацию.

Таким образом, модель системы обучения ООО «Форпост» работает некорректно.

В системе обучения персонала ООО «Форпост» отсутствуют следующие элементы:

1. Разработка критериев оценки эффективности обучения.
2. Мониторинг обучения.
3. Определение потребности в обучении.
4. Организация единого и взаимозависимого процесса обучения.

Сущность изменения системы обучения работников предприятия ООО «Форпост» состоит в том, чтобы снизить затраты на обучение, повысить эффективность работы специалистов, обучить новый персонал, желающий работать, но без достаточного опыта, а также проводить обучение в соответствии с целями и стратегиями компании. Организация единого центра обучения внутри предприятия и внедрение современных методов и технологий обучения будет способствовать реализации поставленных целей.

Эффективность системы обучения, прежде всего, зависит от ее цикличности, замкнутости, это не должна быть последовательность действий, реализация которых приведет к успеху.

Обучение и развитие – это непрерывный процесс, который должен заранее планироваться.

Критерии, по которым определяется отдача от измененной системы обучения:

- снижение текучести торговых представителей и специалистов до 20%;
- уменьшение времени обучения специалистов в 1,5 раза;

- появление новых клиентов за счет улучшения профессионализма торговых представителей;

- увеличение доли постоянных клиентов на 15%;

- увеличение доли самообразования специалистов на 40%.

Внедрение проекта будет осуществляться на средства из собственного капитала, так как при взятии заемных средств, придется отдавать еще и проценты банку. Разработка учебного контента будет производиться наемными бизнес-тренерами.

Центр обучения персонала, разместиться на территории самого предприятия ООО «Форпост», в виде связки нескольких помещений.

3.2. Планирование мероприятий по совершенствованию системы управления

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо точно определить список проектных мероприятий, четко определить этапы и их последовательность, описать все рекомендации по внедрению, длительность каждого этапа, а также определить результат, который нужно достичь по выполнению каждого мероприятия.

В итоге, сформируется план внедрения и реализации мероприятий, которые помогут поэтапно организовать и контролировать процесс его осуществления. Реализация мероприятий осуществляется в соответствии с этапами, отраженными в таблице в приложении Б.

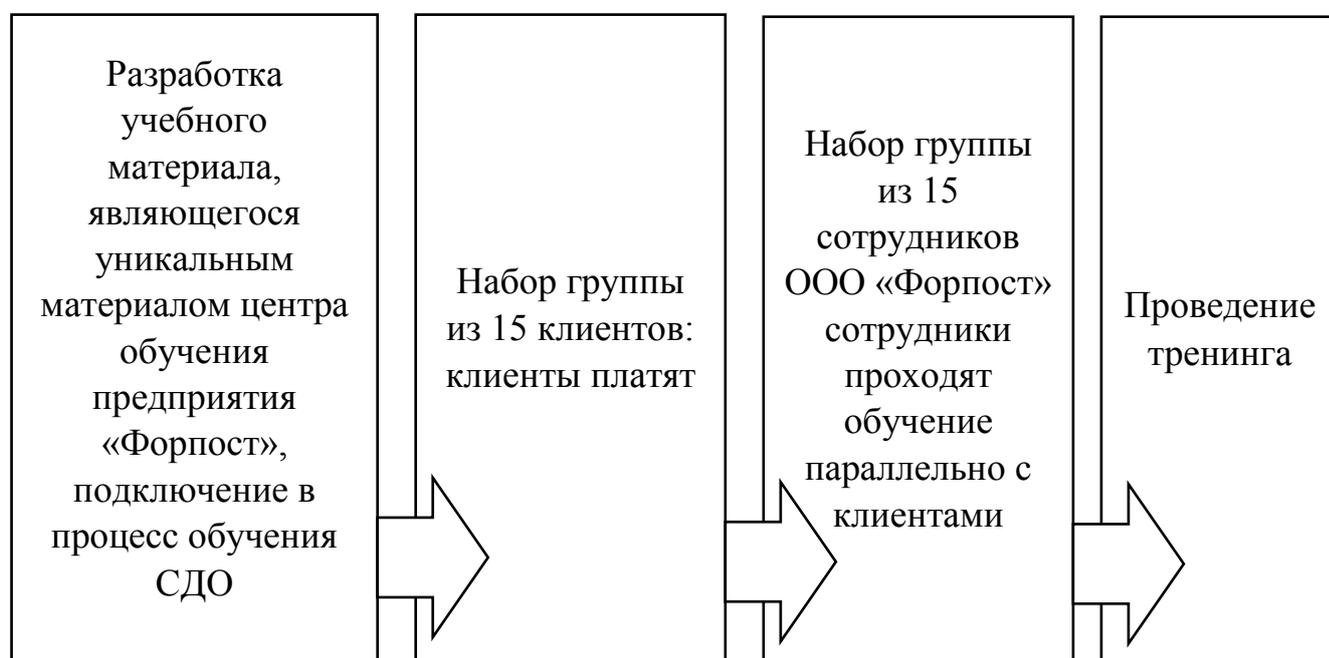
Таким образом, пред инвестиционный и инвестиционный этапы составляют 13 с половиной месяцев. Запуск мероприятий к реализации предполагается с первого февраля 2019 года.

Далее обозначим финансовые затраты на разработку и создание центра обучения персонала на примере ООО «Форпост».

Затраты в процессе разработки и реализации проекта можно разделить на единовременный и затраты на приращение оборотного капитала. Таблица перечисленных затрат представлена в приложении В.

Центр обучения на предприятии ООО «Форпост» не только изменит существующую систему обучения предприятия, но и будет предоставлять услуги и на рынке.

Воздействие данного проекта на предприятие положительное, т.к. изменение системы обучения и формирование централизованного центра обучения на самом предприятии делает обучение специалистов более выгодным и эффективным, а также даёт возможность привлечь сотрудников других предприятий в качестве клиентов, что принесет проекту двойную пользу в виде прибыли. Рассмотрим



план производства на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 – План производства

Стоит заметить, что обучение специалистов ООО «Форпост» будет проводиться параллельно со студентами и просто желающими работать на этом предприятии, но не имеющие достаточного опыта.

Распределение по тренингам будет проводиться в зависимости от надобности этого обучения относительно к каждому работнику, ведь если его работа полностью удовлетворяет предприятие, то этому работнику за ненадобностью

проходить полный объем курсов. Рассмотрим потребность в основных средствах в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Потребность в основных средствах

Наименование	Цена, руб.	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации	Итого амортизация (в год)
Компьютер	15720	38	597360	ALECOMP	3 года	5187,6 / 197128,8
Проектор	20990	4	83960	ALECOMP	5 лет	4198 / 16792
Принтер	2090	2	4180	ALECOMP	3 года	689,7 / 1379,4
Сканер	3870	1	3870	ALECOMP	5 лет	774
Интерактивная доска	28769	2	57538	ALECOMP	5 лет	5753,8 / 11507,6
Итого			746908	–	–	16603,1 / 227581,2

Далее рассмотрим потребность в оборотных средствах в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Удельная потребность в оборотных средствах

Наименование услуги	Сырье, материалы, комплектующие	Цена (руб.)	Удельная потребность	Стоимость	Поставщик
Тренинги	Бумага в шт.	0,4	40	16	
	Краска, чернила в мл.	0,6	0,3	24	ООО «INKWAY»
	Итого потребность			40	–

Таким образом, заключительной частью раздела плана производства выступает определение потребности в основных средствах и обоснование

потребности в оборотных средствах, это необходимо для того, чтобы сформировать себестоимость услуги.

3.2 Маркетинговый план

Помимо того, что центр обучения кардинально изменит существующую систему обучения предприятия, также он будет предоставлять услуги и на рынке.

Воздействие данного проекта на предприятие положительное, т.к. изменение системы обучения и формирование централизованного центра обучения на самом предприятии делает обучение работников более выгодным и эффективным, а также даёт возможность привлечь сотрудников других предприятий в качестве клиентов, что принесет проекту двойную пользу в виде дополнительной прибыли. Часть клиентов других центров обучения перейдёт в центр при предприятии ООО «Форпост» и станут постоянными клиентами. Так как рынок бизнес обучения, бизнес-образования крайне мал, конкуренция будет мала, особенно если использовать стратегию низких цен. В данном разделе будет обоснован план сбыта и стоимость предоставляемых услуг показанная в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Предоставляемые услуги центра обучения «ФОРПОСТ»

Наименование услуг	Варианты продаж	Программы:	Количество человек/шт. абонементов	Время работы
Проведение двухдневных бизнес-тренингов	3 раза в месяц	Уникальные программы, для сотрудников и руководителей	45 человек/месяц	С 16:00 до 19:00, по выходным

Стоит заметить, что обучение специалистов ООО «Форпост» будет проводиться параллельно со студентами и просто желающими работать на предприятии, но без необходимого опыта.

Распределение по тренингам будет проводиться в зависимости от надобности этого обучения относительно к каждому специалисту.

Если говорить о ценообразовании, то величина цены значительно ниже цен конкурентов. Это обусловлено заложенной изначально в проект стратегией ценообразования. Цена предоставления услуг сформирована исходя из месячных затрат.

Для определения цены услуг, предоставляемых центром обучения, составим таблицу затрат, производимых каждый год после реализации проекта в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Ежегодные постоянные затраты

Наименование затрат:	Цена в рублях/в год	Итого
Выплата з/п преподавателю и бизнес-тренеру	$2*60\,000*12=1\,440\,000$	1 680 400 руб./год 140 033,33 руб./месяц
Ежегодная оплата лицензии дистанционного обучения	28000	
Оплата интернета	8400	
Оплата коммунальных платежей	120 000	
Затраты на рекламу	84000	

Оптимальная цена продукции лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства и рыночной ценой подобных товаров и услуг. Сопоставляя расчетную величину себестоимости и максимально возможную рыночную цену, определим цену продажи в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет себестоимости единицы продукции

Наименование	Стоимость, руб.
Бизнес - тренинги	
1. Удельные переменные затраты (VC)	40
2. Общие постоянные затраты	140 033,33 руб.
3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж)	100%
4. Общие постоянные затраты (по услугам)	140 033,33 руб.

Окончание таблицы 3.6

Наименование	Стоимость, руб.
5.Удельные постоянные затраты (FC)	3111,85 руб.
Итого себестоимость	3151,85

Для образования прибыли больше, чем 141 833,25 рублей в месяц, нужно составить такие расценки, которые позволят это сделать.

При определении цен на продукцию используется метод сравнения с ценой конкурента в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Цены на услуги центра обучения.

Наименование услуг	Себестоимость	Средняя цена конкурента «Уральская школа бизнеса»	Цена реализации
Бизнес-тренинги	3151,85	7000	5500

Исходя из данных тренингового рынка по Челябинску, стоимость одного 8-ми часового тренингового дня, на данный момент, составляет 6600 рублей с человека. Выбор цены реализации равной 5500 рублей, в рамках текущего положения тренингового рынка, с точки зрения аналитики, будет очень приемлемым.

Далее проанализируем конкурентов. Для анализа уровня конкуренции по направлению бизнес образования были рассмотрены существующие в городе Челябинске бизнес – школы.

Анализ конкурентов – это эффективный способ понимания цели конкурирующих компаний с выявлением их слабых и сильных мест.

Конкурентный анализ рынка позволяет определить возможности и учесть опасности, которые связаны с определенной бизнес – деятельностью.

Этот анализ с оценками критериев по бальной системе от 1 до 5 баллов, такой анализ наглядно представит разницу между анализируемыми конкурентами, рассмотрим его в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ конкурентов

Критерии	«Уральская школа бизнеса»		Группа Компаний «ЦБО»	
	Регулярные стратегические, мотивационные курсы	Тренинги	Регулярные стратегические, мотивационные курсы	Тренинги
Качество обучения	4	5	5	5
Цена	3	3	3	3
Репутация	4	4	4	5
Организация проведения обучения	5	5	4	5
Техническая оснащенность	5	5	5	5
Инновационность преподавания	5	5	5	5
Географический охват	5	5	5	5
Итого	63		68	

Из таблицы видно, что оба конкурента являются конкурентоспособными и не уступают друг другу по большинству позициям. Группа компаний «ЦБО» имеет некоторое преимущество в качестве обслуживания, за счет чего обладает более лучшей репутацией, чем центр обучения «Уральская школа бизнеса».

Основной задачей центра обучения, является обучение своего персонала, а не других клиентов центра.

Обучение сторонних специалистов будет производиться в рамках второстепенной дополнительной задачи, которая будет не менее важной.

Обращаясь к аналитике тренингового рынка видно, что сам рынок маленький, но очень востребованный и прогрессивно развивающийся.

В таблице 3.9 изображена средняя стоимость платных тренингов. Средняя стоимость считается поквартально (3 месяца). Это средняя стоимость за 1

проведенный тренинг. Далее выводится количество тренингов, проходящих в данном временном отрезке (квартал). А в последней строке – количество заявок, которые были поданы за это время. Проанализируем тренинговый рынок челябинска в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Аналитика тренингового рынка г. Челябинска

Год/Квартал	2016 год				2017 год			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Средняя стоимость, рублей	6241	5583	4976	5735	6052	5967	7849	6446
Количество тренингов	143	193	182	231	204	195	192	139
Количество заявок	152	135	106	195	191	213	307	264

С точки зрения организации тренингов можно взять – 45 клиентов в месяц. Далее составим план продаж в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – План продаж

Наименование показателей	В месяц	В тыс. руб.
объем продаж, чел.	45	
цена за одного клиента		5500
выручка от продаж		247500
Всего выручки от продаж в месяц		247 500
Итого за год		2 970

Таким образом, по результатам плана продаж выявлено, что итоговая выручка от продаж за год будет составлять 2 970 000 рублей, а ежемесячная выручка составит 247 500 рублей.

3.4 Финансовый план

По результатам исследований, необходимо составить прогноз потоков денежных средств в виде отчета о финансовых результатах от мероприятий. Финансовый план – это совокупность мероприятий материального опосредования функционирования государства или организации. Он входит в бюджет и

разрабатывается на срок от одного до пяти лет, в нашем случае, это 3 года. Представим этот отчет в виде таблицы 3.11.

Таблица 3.11 – Отчет о финансовом результате по проекту

Статья	2019	2020	2021
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)	2 970 000	2 970 000	2 970 000
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	1 701 999	1 701 999	1 701 999
Валовая прибыль	1 268 001	1 268 001	1 268 001
Прибыль (убыток) от продаж	1 268 001	1 268 001	1 268 001
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 268 001	1 268 001	1 268 001
Текущий налог на прибыль (20%)	253 600,2	253 600,2	253 600,2
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1 014 400,8	1 014 400,8	1 014 400,8

Чистая прибыль по проекту за три года составит 3 043 202,4 рублей. Это хороший показатель для проекта. Так как в течении этого времени проект окупится и будет продвигаться в полную силу и будет приносить только прибыль.

Далее сформируем отчет о движении денежных средств – это неотъемлемая часть финансового раздела бизнес-плана. Она отражает движение денежных потоков в течение всего горизонта расчета проекта, представлено в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

Показатель	Подготовительный период	Этап реализации		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Сальдо на начало периода	1 773 941	0	0	+ 254 860,6
Операционный поток				
Выручка по проекту	0	2 970 000	2 970 000	2 970 000
Себестоимость без амортизации	0	1 701 999	1 701 999	1 701 999

Налоговые выплаты	0	253 600,2	253 600,2	253 600,2
-------------------	---	-----------	-----------	-----------

Окончание таблицы 3.12

Показатель	Подготовительный период	Этап реализации		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Итого условный операционный денежный поток	0	1 014 400,8	1 014 400,8	1 014 400,8
Инвестиционный поток				
Собственное финансирование:	1 717 541	0	0	0
1.Единоновременные затраты	1 614 041	0	0	0
2. Прирост чистого оборотного капитала	159 900	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	- 1 773 941	0	0	0
Итого денежный поток проекта:	- 1 773 941	1 014 400,8	1 014 400,8	1 014 400,8
Накопительный итог	- 1 773 941	- 759 540,2	+ 254 860,6	+ 1 269 261,4
Сальдо денежных потоков на конец периода	0	0	+ 254 860,6	+ 1 269 261,4

Делая выводы по полученным данным, видно, что итоговое сальдо по всем годам, кроме первого, положительное.

Из полученных результатов по проекту можно рассчитать интегральные показатели эффективности проекта. Для нахождения интегральных показателей необходимо выявить ставку дисконтирования.

В рамках проекта планируется использовать собственные средства, поэтому для нахождения ставки дисконтирования используется моделью SMP. Модель SMP предполагает, что ожидаемый доход, который потребуют инвесторы, равен ставке по безрисковой ценной бумаге плюс рисковая премия.

Метод расчета ставки дисконтирования выбирается в зависимости от источника финансирования. В случае, если в рамках проекта используются собственные средства, применяется формула 1:

$$r = R_f + \beta_i (R_m - R_f), \quad (1)$$

где r – ставка дисконтирования;

R_f – безрисковая ставка дохода;

$(R_m - R_f)$ – премия за рыночный риск;

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям.

Таблица 3.13 – Составляющие ставки дисконтирования

Наименование	Значение
R_f	7,84%
β_i	1,01
R_m	13,83%

В качестве безрисковой ставки дохода в условиях работы на российском рынке может использоваться ставка облигаций федерального займа ОФЗ–26221–ПД размером 7,84%. Информацию о значениях β -коэффициентов компаний, можно найти в информационных выпусках рейтинговых агентств. Для рассматриваемого предприятия коэффициент $\beta = 1,01$.

По статистическим данным, среднегодовая норма доходности (R_m) равна 13,83%

Рассчитаем ставку дисконтирования по модели CAPM (формула 1):

$$r = 0,0784 + 1,01 \times (0,1383 - 0,0784) = 14\%$$

Таким образом, ставка дисконтирования по проекту составляет 14%.

Из ранее полученных результатов по проекту можно рассчитать интегральные показатели эффективности проекта, которые рассчитываются на основе моделирования денежных потоков. Они представляют собой набор оценочных показателей, характеризующих экономическую эффективность проекта, целесообразность его финансирования с точки зрения потенциальных инвесторов.

Зная ставку дисконтирования, необходимо рассчитать один из главных критериев оценки эффективности инвестиционных проектов – чистую приведенную стоимость (NPV).

Чистая приведенная стоимость (NPV) – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к настоящему времени. Интегральный показатель NPV рассчитывается по формуле 2.

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Cf_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где n – период, в течение которого проект будет существовать;

Cf_t – денежные потоки от операционной деятельности в периоде t ;

I_0 – инвестиционные денежные потоки в периоде t ;

r – ставка дисконтирования.

Рассчитаем чистую приведенную стоимость (формула 2):

$$NPV = \frac{1\,014\,400,8}{(1 + 0,14)^1} + \frac{1\,014\,400,8}{(1 + 0,14)^2} + \frac{1\,014\,400,8}{(1 + 0,14)^3} - 1\,773\,941 = 587\,647,41 \text{ руб.}$$

Инвестиционный проект, показывающий положительное значение чистого приведенного дохода, должен быть принят к реализации.

Индекс доходности (PI) показывает относительную прибыльность (дисконтированную рентабельность) проекта и равен отношению дисконтированного потока доходов к дисконтированному потоку затрат. Индекс доходности рассчитывается по формуле 3.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t}}, \quad (3)$$

Представим расчёт индекса доходности проекта (формула 3):

$$PI = \left(\frac{1\,014\,400,8}{(1+0,14)^1} + \frac{1\,014\,400,8}{(1+0,14)^2} + \frac{1\,014\,400,8}{(1+0,14)^3} \right) : 1\,773\,941 = 1,33$$

Данный показатель показывает, что на 1 рубль инвестиций от проекта предприятие получит 1 рубль 33 копейки дисконтированного дохода.

Простой срок окупаемости (PP) – это называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности, т.е. период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные инвестиции. Рассчитывается по формуле 4:

$$PP = \frac{I_0}{NP} \cdot 365, \quad (4)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции;

NP – чистая прибыль.

Представим расчёт простого срока окупаемости по проекту (формула 4):

$$PP = \frac{1\,773\,941}{\frac{1\,014\,400,8 + 1\,014\,400,8 + 1\,014\,400,8}{3}} \cdot 365 = 635 \text{ дней}$$

По итогам результатов проведенного анализа составляется таблица 3.14, в которой отражены интегральные показатели оценки эффективности проекта.

Таблица 3.14 – Интегральные показатели при ставке дисконтирования 14%

Показатель	Нормативные значения	Полученные значения
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	NPV > 0	587 647,41

Индекс доходности (PI)	PI > 1	1,33
Простой срок окупаемости (PP), дни	–	1 год и 9 месяцев

Итак, все рассчитанные показатели эффективности имеют нормативные значения и свидетельствуют о том, что проект стоит принять к реализации.

Последним пунктом нужно рассчитать риски проекта. Оценка рисков проекта содержит анализы безубыточности и чувствительности.

Анализ безубыточности показывает при каком объеме производства проект становится убыточный. Расчет точки безубыточного объема продаж осуществляется по формуле 5.

$$Tб_{н} = \frac{З_{пост}}{(Ц - З_{пер})}, \quad (5)$$

где $Tб_{н}$ – точка безубыточности в натуральном выражении;

$З_{пост}$ – постоянные затраты;

$Ц$ – цена за шт.;

$З_{пер}$ – переменные затраты (на единицу продукции);

Рассчитаем точку безубыточности в натуральном выражении (формула 5):

$$Tб_{н} = \frac{1\ 680\ 400}{(5500 - 40)} = 308 \text{ шт.}$$

Таким образом, точка безубыточности находится на уровне суммарных клиентов учебного центра – 308 человек в год.

Для определения запаса финансовой прочности это показатель финансовой устойчивости предприятия, который определяет до какого уровня предприятие может уменьшить свое производство, не неся при этом убытков используется формула 6.

$$ЗФП_{н} = \frac{P_{н} - Tб_{н}}{P_{н}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

Рассчитаем запас финансовой прочности (формула 6):

$$ЗФП_n = \frac{540 - 308}{540} \cdot 100\% = 43\%$$

Полученные данные по расчету точки безубыточности на представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Расчет безубыточности проекта

Параметр	Величина
Переменные затраты на единицу продукции, в рублях, ($Z_{пер}$)	40
Постоянные затраты, в рублях, ($Z_{пост}$)	1 680 400
Объем реализации, в штуках, (P_n)	540
Цена за штуку, в рублях, (C)	5500
Точка безубыточности, в штуках, ($T_{б_n}$)	308
Запас финансовой прочности, в %, ($ЗФП_n$)	43

Исходя из данных таблицы, запас финансовой прочности по всем трем годам реализации проекта составляет 43%. Это означает, что предприятию можно сократить количество оказанных услуг на 43%, не неся при этом убытков.

Далее рассчитаем оценку чувствительности проекта. Целью анализа чувствительности является выявление того, насколько результаты проекта чувствительны к изменению некоторых параметров состояния проекта. В таблице 3.16 показан расчёт показателя NPV для меняющихся значений параметров выручки и постоянных издержек. Для получения результатов выберем диапазон изменения величин от – 15% до 15%.

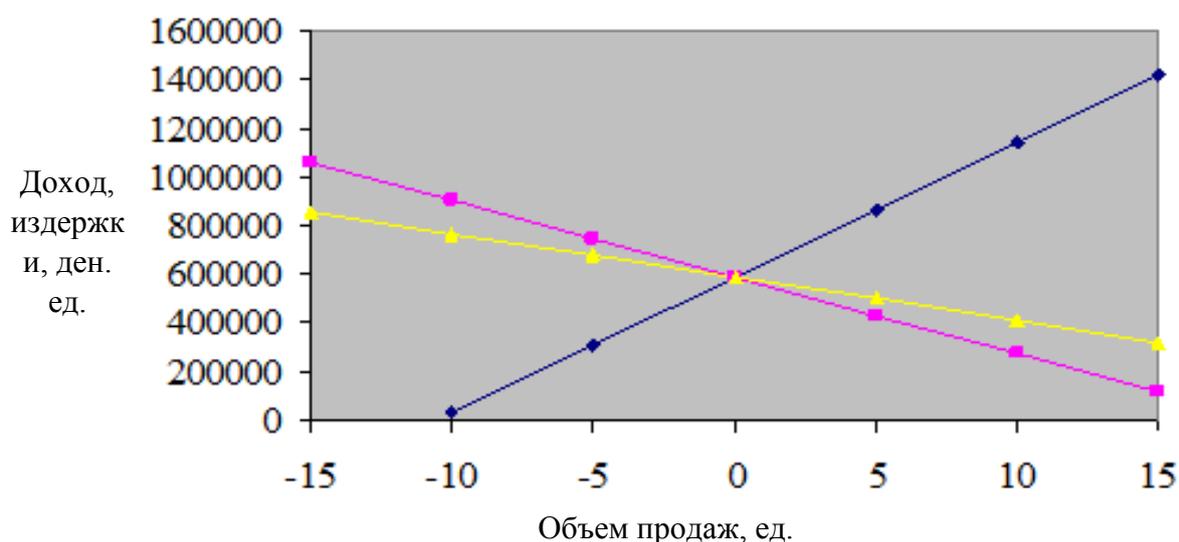
Таблица 3.16 – Оценка чувствительности проекта

Показатель		Выручка	Постоянные издержки	Инвестиции
NPV, тыс. руб.	– 15%	– 242 074,04	1 057 094,69	853 738,57
	– 10%	34 499,78	900 611,65	765 041,52
	– 5%	311 073,59	744 128,6	676 344,47
	0%	587 647,41	587 647,41	587 647,41

	+ 5%	864 221,24	431 162,51	498 950,37
	+ 10%	1 140 795,06	274 679,46	410 253,32
	+ 15%	1 417 368,88	118 196,42	321 356,27

Из таблицы видно, что NPV проекта наиболее чувствителен к изменению показателя выручки. Понижение выручки более, чем на 15% делает проект неэффективным. Вероятность наступления данного события можно расценивать, как маловероятную, так как основными клиентами будут специалисты из множества предприятий-партнеров. Дополнительно к этому, в затраты проекта включены расходы на качественную рекламу. Также следует отметить, что показатель выручки зависит от объёмов продаж, а объём продаж не может снизиться, так как со всеми возможными клиентами заключены партнерские договоры на получение услуг учебного центра. Таким образом, проект является безопасным в отношении рисков.

Для коммерческих предприятий очень важно определить порог окупаемости затрат, после которого они начнут получать прибыль. Для этого следует установить точку безубыточности. Найти точку безубыточности необходимо для определения объема и стоимости продаж, при которых коммерческое предприятие способно покрыть все свои расходы, не получая прибыль, но и без убытка. Точка безубыточности – это такой объем выручки, при котором предприятие не получает ни прибыли, ни убытка. Более наглядно это можно



представить графически на рисунке 3.2.

Рисунок 3.2 – Графическая модель оценки безубыточности проекта по общему объему продаж

Три главные линии показывают зависимость переменных затрат, постоянных затрат и выручки от объема производства. Точка критического объема производства показывает объем производства, при котором величина выручки от реализации равна ее полной себестоимости.

После определения точки безубыточности планирование прибыли строится на основе эффекта операционного (производственного) рычага, т.е. того запаса финансовой прочности, при котором предприятие может позволить себе снизить объем реализации, не приводя к убыточности. Эффект операционного рычага состоит в том, что любое изменение выручки от реализации приводит к еще более сильному изменению прибыли.

При внедрении этих мероприятий по совершенствованию системы управления через обучение персонала, предприятие снизит текучесть кадров, повысит их профессиональные знания и навыки, что приведет к положительной динамике таких показателей как: снижение дебиторской задолженности, увеличения доли постоянных клиентов и повышение валовой прибыли. Кроме того, создание центра по обучению персонала, будет приносить прибыль от 555000 рублей до 1000000 рублей ежегодно.

После внедрения этой системы и выпуска обученных сотрудников из центра, экономические показатели станут намного лучше, например, некоторые показатели, будут выглядеть как показано в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Показатели после внедрения системы в 2019 году при работе более обученных сотрудников

Показатель	Значение (тыс. руб.)		Темп роста, %
	2017 год	2019 год	2017/2019

Валовая прибыль	322793	352900	91
Чистая прибыль	105382	172668	161
Доля постоянных клиентов, %	90	95	105

Из таблицы видно, что при более подготовленных кадрах, экономические показатели к 2019 году возросли, но. На таблице показаны лишь некоторые показатели. Все экономические показатели взаимосвязаны и при изменении одного, меняются и другие соответственно. При внедрении с 2019 года новой системы обучения персонала, система управления будет усовершенствована и это приведет к улучшению эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «Форпост».

Вывод по разделу 3: На основе выявленных недостатков была рассмотрена модель совершенствования системы Управления через обучение торгового персонала. Создание непрерывного и качественного процесса обучения получилось достичь, путем создания учебного центра в самом предприятии. Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств.

Этот обучающий центр сможет обучить всех нуждающихся сотрудников, исходя из этого управлять ими будет проще, они смогут работать самостоятельнее.

После обучения, экономические показатели улучшатся, кроме того в ходе составления финансового плана, было выявлено, что чистая прибыль по внедрению мероприятий за три года составит до 3 043202,4 рублей. Это поможет инвестировать данные средства в оборот товаров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проведен стратегический анализ среды предприятия ООО «Форпост». Исследование показало слабые стороны и недостатки в области системы управления персоналом. Ее решение было представлено через обучение персонала. На основе выявленных недостатков была рассмотрена модель совершенствования системы обучения торгового персонала. Создание непрерывного и качественного процесса обучения получилось достичь, путем создания учебного центра в самом предприятии.

В данной работе были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом, а конкретно что это такое, на что подразделяется, какие виды имеет и как совершенствуется. Сам процесс повышения квалификации, как самая популярная из развития персонала, ориентирована на передачу новых знаний по важным для компании направлениям и умениям решать конкретные производственные ситуации. Профессиональное обучение как правило требует значительные материальные издержками, в следствии чего формируется и контроль за исполнением бюджета, эти элементы являются важнейшими в управлении профессиональным обучением.

Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматривался как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Ведь чем профессиональнее обучен работник, тем эффективней он может вести деятельность, а главное сможет выполнять цели организации в полной мере.

Была проанализирована организационная деятельность компании, изучена организационная культура компании и проведен кадровый аудит компании ООО

«Форпост». Было выявлено, что большую численность персонала составляют торговые представители.

Что касается направления изменений, можно понять, что данные проблемы связаны с системой отбора персонала и дальнейшим его компетентным руководством, вводом в работу, адаптации и эффективности деятельности. Обозначенные нами показатели текучести, свидетельствуют о наличии существенных проблем на уровне управления персоналом. Ее решение было представлено через обучение персонала. Создание непрерывного и качественного процесса обучения получилось достичь, путем создания учебного центра в самом предприятии.

Проведенный анализ показал существующие для организации возможности и угрозы, а также позволил выявить ее сильные и слабые стороны.

Правильно выстроенный процесс обучения сотрудников естественным образом вписывается в систему управления персоналом: если система обучения персонала ориентирована на развитие тех навыков, которые повышают эффективность труда, она прямо или косвенно содействует достижению бизнес-целей компании и профессиональных целей сотрудников.

В рамках проекта предполагается создание учебного центра и внедрение корпоративной системы обучения.

Проект требует инвестиций в размере 1 773941 рублей. Этап реализации планируется на 01.02.2019 года, на подготовку к открытию требуется 1 год и 1 месяц.

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств.

Цены на услуги были выявлены методом сравнения с ценой конкурента.

В ходе составления финансового плана, было выявлено, что чистая прибыль по проекту за три года составит 3 043202,4 рублей. Делая выводы по отчету движения денежных средств проекта видно, что итоговое сальдо по всем годам, кроме первого, положительное.

Анализ эффективности показал, что чистый дисконтированный период окупаемости равен 1 году и 9 месяцам. Чистый приведенный доход больше нуля и составляет 587 647,41 рубля. Индекс доходности равен 1,33, что свидетельствует о том, что на каждый вложенный рубль предприятие получает 1,33 рублей. Все полученные показатели свидетельствуют о целесообразности принятия проекта к реализации.

Анализ чувствительности показал, что проект чувствителен к изменению показателя выручки. Понижение выручки на 15% делает проект неэффективным. Вероятность наступления данного события можно расценивать, как маловероятную, так как основными клиентами будут специалисты из множества предприятий-партнеров. Дополнительно к этому, в затраты проекта включены расходы на качественную рекламу. Также следует отметить, что показатель выручки зависит от объемов продаж, а объем продаж не может снизиться, так как со всеми возможными клиентами заключены партнерские договоры на получение услуг учебного центра. Таким образом, проект является достаточно безопасным в отношении рисков.

Анализ безубыточности показал, что проект обладает достаточным запасом финансовой прочности (43%).

В заключении, можно сделать вывод о том, что прогнозируемый проект может быть принят к реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М., 2007. – 421 с.
2. Алабугин, А.А. Теория и практика менеджмента: учебник / А.А. Алабугин – Челябинск, 2009. – 415 с.
3. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2011. – № 1. – С. 50-52.
4. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя: учебник / Б.А. Аникин - М.: ИНФРА-М, 2007. - 319 с.
5. Атаманчук, Г.В. Государственное управление: учебник / Г.В. Атаманчук. - М.: РАГС, 2008. – 560 с.
6. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2012. – 288 с.
7. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / М.И. Бухалков // Экономист. 2009. – № 4. – С. 28–31.
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
9. Гольштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольштейн - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009. – 195 с.
10. Губенко, Е. К. Вопросы о модели управления персоналом в японских компаниях / Е. К. Губенко // Человек и труд. – 2013. – №1. – С. 18–23.

11. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия /Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №5. – С. 88–101.
12. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2011. – № 1. – С. 169–174.
13. Дементьева, А. Г. Управление персоналом: учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом/ Десслер Г. – М.; ИНФРА, 2007. – 245 с.
15. Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2009. – № 3. – С. 41–44.
16. Друкер, П. Ф. Пять ключевых вопросов Друкера. Отвечают Джим Коллинз, Филип Котлер и другие гуру менеджмента / П. Ф. Друкер. – М.: Манн, 2014. – 192 с.
17. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 83–88.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом/ Егоршин А.П. – М.: НИЦ инфра–м 2009. – 703 с.
19. Жуковский, Р.А. Особенности системы управления в японских компаниях / Р.А. Жуковский // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. № 3. – С 80.
20. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2010. – 410 с.
21. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2004. – № 8. – С. 32-37.
22. Каверин, С. Б. Мотивация труда. Учебник / С.Б. Каверин – М.: Ин-т психологии РАН, 2007. – 224 с.

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / Кибанов А.Я. – М.: 2008. – 362 с.
24. Кириллов, Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе / Л. Кириллов // Управление персоналом. – 2006. – № 6. – С. 26–31.
25. Козычева, Н.Б. Проблемы и задачи мотивации персонала / Н.Б. Козачева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №2. – С. 51–62.
26. Кокорев, В.П. Мотивация в управлении: учебное пособие / В.П. Кокорев. – Барнаул: Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2007. – 433 с.
27. Моргунов, Н.Б. Модели и методы управления персоналом: учебное пособие / Н.Б. Моргунов. – М.: 2008. – 254 с.
28. Одегов, Ю. Г., Журавлев, П. В. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов - М.: Финстатинформ, 2007. – 631 с.
29. Пихало, В. Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
30. Поляков, А. Оценка эффективности работы персонала / А. Полякова // Кадры. – 2005. – №8 – С. 17–19
31. Потемкин, В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В. К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 432 с.
32. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.; 2004. – 367 с.
33. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. Учебно-практическое пособие / Э.Е. Старобинский. М.: Бизнес 2005. – 315 с.
34. Тебекин, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.
35. Широков, А. Организационное проектирование//Муниципальная власть. - 2005. – № 2. – С. 32–55
36. Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом. – <https://cyberpedia.su/3x15b0.html>

37. Методы управления персоналом. – <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>

38. Структуру управления производством. – https://studopedia.ru/4_70832_strukturu-upravleniya-proizvodstvom.html

39. Экономически инструменты управления персоналом. – <https://studfiles.net/preview/519120/page:4/>

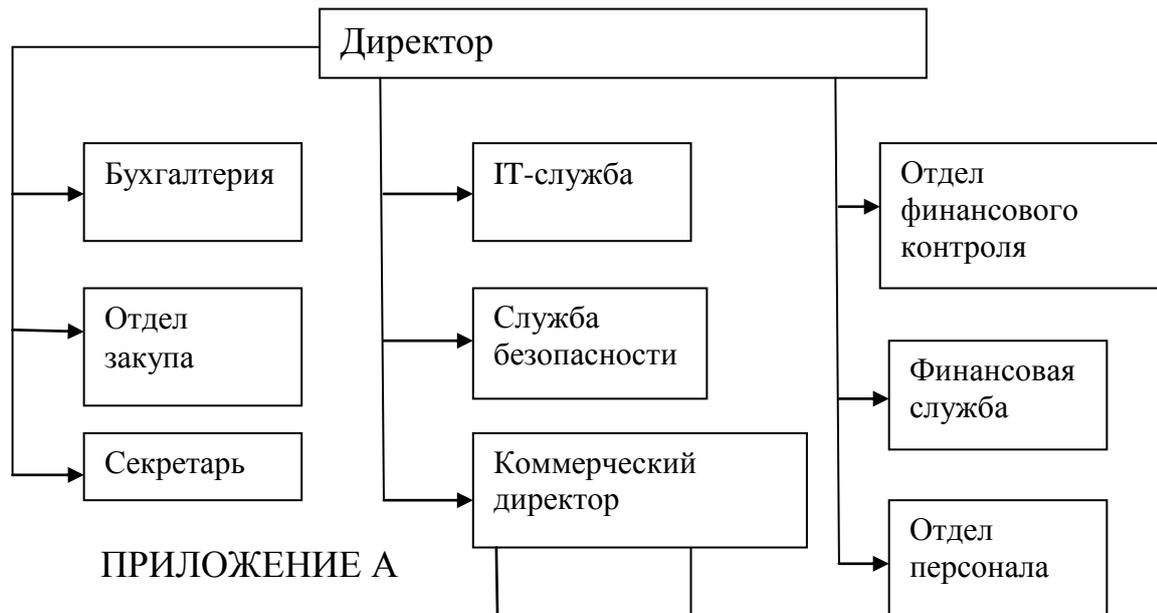
40. Методы управления персоналом. – https://studwood.ru/587664/menedzhment/metody_upravleniya_personalom

41. Таланова, А. В. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта. – <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475>

42. Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях. –

http://studbooks.net/1445620/menedzhment/sovershenstvovanie_sistemy_upravleniya_personalom_rossiyskih_predpriyatiyah

43. Особенности и основные черты японского менеджмента. – <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>



структура ООО

Организационная «Форпост»

- Отдел продаж «Крафт»
- Отдел городских продаж
- Отдел региональных продаж
- Отдел продаж «Орими-Трейд»
- Отдел продаж «Оркла»
- Отдел продаж «Ахмад»
- Отдел оптовых продаж

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Календарный график проекта

Таблица Б.1 – Календарный график проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Подготовительный этап				
Предвеститорный этап				
1	Составление бизнес-плана	01.11.2017	15.12.2017	45
Инвестиционный этап				
2	Анализ экономических показателей за 2015, 2016, 2017 год	01.01.2018	03.01.2018	3
3	Аудит системы управления персоналом	01.01.2018	05.01.2018	5
4	Анализ существующей системы обучения персонала компании	06.01.2018	11.01.2018	5
5	Оценка расходования бюджета на обучение персонала	12.01.2018	16.01.2018	4
6	Разработка концепции организации центра обучения	17.01.2018	24.01.2018	7
Этап разработки проекта				
7	Разработка комплекта документов для организации центра обучения	17.01.2018	03.02.2018	16
8	Освобождение и ремонт помещений для размещения центра обучения	18.01.2018	28.04.2018	87
9	Выбор поставщика, приобретение офисной мебели и установка	20.04.2018	10.05.2018	18
10	Определение требований к IT решениям центра обучения	10.05.2018	17.05.2018	7
11	Выбор поставщика и покупка необходимого оборудования,	18.05.2018	28.05.2018	9

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

№	Наименование этапа	Дата начала	Дата	Длительность
---	--------------------	-------------	------	--------------

этапа			окончания	этапа в днях
	включая систему дистанционного обучения			
12	Назначение наставников для контроля за процессом обучения персонала	21.05.2018	25.05.2018	5
13	Формирование рабочей группы по установке и наладке оборудования	22.05.2018	23.05.2018	2
14	Поиск преподавателей и бизнес-тренеров на постоянную работу, для проведения обучающих мероприятий, в том числе в режиме online	22.05.2018	07.06.2018	15
15	Установка оборудования, включая систему дистанционного обучения	24.05.2018	07.06.2018	13
16	Составление перечня учебных курсов, методик и стратегий, необходимых для обучения специалистов	08.06.2018	21.06.2018	12
17	Закупка учебного курса для обучения работе в СДО	22.06.2018	23.06.2018	2
18	Разработка учебных курсов СДО, методик и стратегий для обучения торговых представителей	22.06.2018	24.07.2018	28
19	Разработка учебных курсов СДО, методик и стратегий для обучения специалистов	22.06.2018	28.07.2018	32
20	Закупка видео-уроков СДО для обучения специалистов	27.06.2018	28.06.2018	2
21	Создание электронной библиотеки	29.06.2018	30.07.2018	27
22	Создание каталога учебных курсов	23.07.2018	30.07.2018	7

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
23	Разработка показателей для оценки эффективности СДО	31.07.2018	11.08.2018	11
24	Разработка методик для оценки полученных знаний специалистов	31.07.2018	13.08.2018	12
Этап внедрения				
25	Пробный запуск корпоративной системы дистанционного обучения	13.08.2018	15.08.2018	3
26	Обучение сотрудников отдела обучения работе в рамках созданной системы	16.08.2018	23.08.2018	7
27	Проведение оценки работы сотрудников отдела обучения	22.08.2018	24.08.2018	3
28	Настройка, доработка СДО	25.08.2018	31.08.2018	6
29	Проведение семинаров для наставников, преподавателей, бизнес-тренеров, специалистов отдела обучения, начальника отдела информационных технологий	03.09.2018	07.09.2018	5
30	Глобальное информирование о открытии центра обучения	08.09.2018	22.09.2018	13
31	Оценка уровня квалификации торговых представителей до обучения	24.09.2018	06.10.2018	12
32	Проведение обучающих мероприятий для торговых представителей (семинары, тренинги, СДО)	08.10.2018	31.10.2018	21
33	Проведение анкетирования торговых представителей, прошедших обучение, для получения обратной связи о семинарах, тренингах и СДО	01.11.2018	07.11.2018	6

Окончание приложения Б

Окончание таблицы Б.1

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
34	Проведение оценки усвоения полученных знаний путем анкетирования	08.11.2018	19.11.2018	10
35	Проведение анализа использования полученных знаний на практике торговыми представителями	20.11.2018	20.12.2018	27
36	Исправление недочетов и проблем центра обучения, подготовка проекта к полному запуску	03.12.2018	30.01.2019	26
Этап реализации				
Запуск проекта в реализацию: Обучение специалистов в центре обучения		01.02.2019	–	–
Итого длительность подготовительного этапа				411

Расчет потребности в финансировании

Таблица В.1 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость (руб.)	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
1. Анализ экономических показателей за 2015, 2016, 2017 год	Надбавка специалисту планово–эконом. отдела: 8 часов*300=2400 руб.	2400	
2. Аудит системы управления персоналом	Надбавка директору по персоналу: 10 часов*500=5000 руб. Надбавка специалисту отдела обучения персонала: 10 часов*210=2100 руб.	7100	
3. Анализ существующей системы обучения персонала компании	Надбавка начальнику отдела обучения персонала: 9 часов*280=2520 руб. Надбавка специалисту отдела обучения персонала: 9 часов*210=1890 руб.	4410	
4. Оценка расходования бюджета на обучение персонала	Надбавка начальнику отдела обучения персонала: 9 часов*280=2520 руб.	2520	
5. Разработка концепции организации центра обучения	Надбавка начальнику отдела обучения персонала: 15 часов*280=4200 руб. Надбавка директору по персоналу: 15 часов*500=7500 руб. Надбавка начальнику отдела информационных технологий: 15 часов*340=5100 руб.	16800	

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость (руб.)	Поставщи к
6. Разработка комплекта документов для организации центра обучения	Надбавка директору по персоналу: 10 часов*500=5000 руб. Надбавка начальнику отдела обучения персонала: 10 часов*280=2800 руб.	7800	
7. Освобождение и ремонт помещений для размещения центра обучения	Выплата грузчикам: 10 часов*250=2500 руб. Надбавка уборщице: 6 часов*125=750 рублей Ремонтные работы: Натяжные потолки: $(61\text{м}^2+61\text{м}^2+25\text{м}^2+65\text{м}^2)*299\text{р}/\text{м}^2=63388$ руб. Возведение перегородок из гипсокартона: $(15\text{м}^2+15\text{м}^2)*350\text{р}/\text{м}^2=10500$ руб. Отделка стен ламинатом: $(61\text{м}^2+61\text{м}^2+25\text{м}^2)*405=59535$ руб.	136673	Мастер Марио Випсилин г
8. Выбор поставщика, приобретение офисной мебели и установка	Надбавка директору по персоналу: 4 часа*500=2000 руб. Компьютерные кресла: 1850р*50шт.=92500 руб. Офисные стулья в зал выступлений: 900р*30шт.=27000 руб. Трибуна: 4705 руб. Офисные столы: 2050р*36=73800 руб.	230905	Экспресс Офис

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость (руб.)	Поставщи к
	Круглый стол: 15900 руб. Установочные работы: 15000 руб.		
9. Определение требований к ИТ решениям центра обучения	Надбавка директору по персоналу: 10 часов*500=5000 руб. Надбавка начальнику отдела информационных технологий: 10 часов*340=3400 руб.	8400	
10. Выбор поставщика и покупка необходимого оборудования, включая систему дистанционного обучения	Надбавка директору по персоналу: 3*500=1500 руб. Надбавка начальнику отдела информационных технологий: 3*340=1020 руб. Мониторы: 3280р*38шт.=124640 руб. Системные блоки: 11770р*38шт.=447260 руб. Клавиатуры: 410р*38шт.=15580 руб. Мыши: 260р*38шт.=9880 руб. Проекторы: 20990р*4шт.=83960 руб. Принтеры: 2090р*2шт.=4180 руб. Сканер: 3870 руб. Колонки: 470р*4шт.=1880 руб. Интерактивная доска: 28769р*2шт.=57538 руб. Операционная система: 6280 руб. iSpring Online: 28000 руб.	785588	ALECOM P iSpring

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость (руб.)	Поставщи к
11. Назначение наставников для контроля за процессом обучения персонала	Надбавка директору по персоналу: 4 часа*500=2000 руб. Премия специалисту отдела кадров: 4 часа*180=720 руб.	2720	
12. Формирование рабочей группы по установке и наладке оборудования	Надбавка директору по персоналу: 1 час*500=500 руб.	500	
13. Поиск преподавателей и бизнес-тренеров на постоянную работу, для проведения обучающих мероприятий, в том числе в режиме online	Надбавка специалисту отдела кадров: 14 часов*180=2520 руб.	2520	
14. Установка оборудования, включая систему дистанционного обучения	Премия специалисту отдела информационных технологий: 60 часов*305=18300 руб.	18300	
Объединенные пункты: 15,16,17,18,19,20,21,26,27,29, 31,32, 33,34. Составление перечня информации для обучения, Закупка и разработка учебных курсов, методик и стратегий, Создание собственных методик работы с программами,	2 сотрудника. Надбавка преподавателю и бизнес-тренеру: 2*349 часов*420=293160 руб. 2 сотрудника. Надбавка наставникам: 2*37 часов*190=14060 руб. 2 сотрудника. Надбавка специалистам отдела обучения персонала: 2*10 часов*210=4200 руб. Закупка учебных курсов: 4000 руб.	337250	

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость (руб.)	Поставщи к
Оценка уровня квалификации персонала; Проведение обучающих мероприятий, анкетирований, анализа знаний торговых представителей	Закупка 5 видео-уроков: 20000 руб. Надбавка специалисту отдела информационных технологий за создание электронной библиотеки: 6 часов*305=1830 руб.		
22. Создание каталога учебных курсов	Надбавка специалисту отдела информационных технологий: 2 часа*305=610 руб.	610	
23. Разработка показателей для оценки эффективности СДО	Надбавка специалисту отдела обучения персонала: 8 часов*210=1680 руб.	1680	
24. Разработка методик для оценки полученных знаний специалистов	2 сотрудника. Надбавка преподавателю и бизнес-тренеру: 2*25 часов*420=21000 руб.	21000	
25. Пробный запуск и проверка корпоративной системы дистанционного обучения	Надбавка начальнику отдела информационных технологий: 10 часов*340=3400 руб.	3400	
28. Настройка системы, доработка СДО	Надбавка начальнику отдела информационных технологий: 16 часов*340=5440 руб.	5440	
30. Глобальное информирование о открытии центра обучения	Надбавка специалисту отдела обучения персонала: 10 часов*210=2100 Надбавка специалисту отдела информационных технологий: 5 часов*305=1525 руб.	3625	

Продолжение приложения В

Окончание таблицы В.1

35. Проведение анализа использования полученных знаний на практике торговыми представителями	2 сотрудника. Надбавка наставникам: 2*20 часов*190=7600 руб.	7600	
36. Исправление недочетов и проблем центра, подготовка проекта к полному запуску	Надбавка специалисту отдела информационных технологий: 20 часов*340=6800 руб.	6800	
Итого единовременные затраты проекта	1614041		
Затраты на приращение оборотного капитала			
1. Ежегодная оплата лицензии дистанционного обучения	Ежегодная оплата	28000	
2. Оплата интернета	Ежемесячная плата	700*7=4900	
3. Оплата коммунальных платежей	Ежемесячная плата	10000*12=120000	
4. Затраты на рекламу	Каждый месяц	7000	
Итого затрат на приращение оборотного капитала	159900		
Итого потребность в финансировании	1773941		

Таблица В.2 – Сводный бюджет затрат

№	Мероприятия	Янв. 18	Фев. 18	Март 18	Апр. 18	Май 18	Июнь 18	Июль 18	Август 18	Сент. 18	Окт. 18	Нояб. 18	Дек. 18	Итого
Единовременные затраты проекта														
1	Анализы, аудит, оценка	16430												16430
2	Разработка концепции организации, разработка документации	24600												24600
3	Освобождение и ремонт помещений, покупка офисной мебели и установка, покупка оборудования		66638	70035	230905	785588								1153166
4	Опр. требований к ИТ технологиям					8400								8400
5	Назначение наставников, формирование группы поиска преподавателей					3220	2520							5740

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.2

№	Мероприятия	Янв. 18	Фев. 18	Март 18	Апр. 18	Май 18	Июнь 18	Июль 18	Август 18	Сент. 18	Окт. 18	Нояб. 18	Дек. 18	Итого
6	Установка оборудования						18300							18300
7	Составление перечня учебной информации, закупка, разработка учебных курсов, создание собственных методик работы, закупка видео-уроков, создание электронной библиотеки						50200	23183 0						282030

Пр
од
ол
же
ни
е
пр
ил
ож
ен
ия
р

Продолжение таблицы В.2

№	Мероприятия	Янв. 18	Фев. 18	Март 18	Апр. 18	Май 18	Июнь 18	Июль 18	Август 18	Сент. 18	Окт. 18	Нояб. 18	Дек. 18	Итого
8	Создание каталога учебных курсов, разработка показателей оценки эффективности СДО, разработка методик для оценки полученных знаний							2290	21000					23290
9	Пробный запуск корпоративной системы дистанционного обучения								3400					3400
10	Обучение участников проекта в рамках созданной системы, проведение оценки								8400					8400

Пр
од
ол
же
ни
е
пр
ил
ож
ен
ия
р

Продолжение таблицы В.2

№	Мероприятия	Янв. 18	Фев. 18	Март 18	Апр. 18	Май 18	Июнь 18	Июль 18	Август 18	Сент. 18	Окт. 18	Нояб. 18	Дек. 18	Итого
11	Настройка системы и доработка СДО, проведение семинаров для участников проекта, информирование о открытии центра обучения								5440	5305				10745
12	Оценка уровня квалификации торговых представителей, обучение, анкетирование									12200	2440 0	8540		45140

Пр
од
ол
же
ни
е
пр
ил
ож
ен
ия
р

Продолжение таблицы В.2

№	Мероприятия	Янв. 18	Фев. 18	Март 18	Апр. 18	Май 18	Июнь 18	Июль 18	Август 18	Сент. 18	Окт. 18	Нояб. 18	Дек. 18	Итого
13	Проведение анализа использования полученных знаний на практике торговыми представителями												7600	7600
14	Исправление недочетов и проблем центра обучения, подготовка проекта к запуску												6800	6800

Пр
од
ол
же
ни
е
пр
ил
ож
ен
ия
р

Окончание таблицы В.2

№	Мероприятия	Янв. 18	Фев. 18	Март 18	Апр. 18	Май 18	Июнь 18	Июль 18	Август 18	Сент. 18	Окт. 18	Нояб. 18	Дек. 18	Итого
Затраты на приращение оборотного капитала														
1	Ежегодная оплата лицензии дистанционного обучения				28000									28000
2	Оплата интернета						700	700	700	700	700	700	700	4900
3	Оплата коммунальных платежей	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
4	Затраты на рекламу												7000	7000
	Итого													1773941

О
к
о
н
ч
а
н
и
е
п
р
и
л
о
ж
е
н
и
я
В