Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт

«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиМ
_____ Т.Б. Коняхина___
подпись инициалы, фамилия
« ___ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Усовершенствование политики в области управления персоналом (на примере ООО ТД «Премьер»)
тема

Руководитель_____ доцент к.э.нЕ.Л. Прокопьева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ _____
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме _____
_____
_____

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть _____ _____
наименование раздела подпись, дата инициалы, фамилия
Аналитическая часть_____ _____
наименование раздела подпись, дата инициалы, фамилия
Проектная часть _____ _____
наименование раздела подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ _____ под-
пись,дата инициалы,фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……..…. 6

1 Теоретическая часть. Теоретические основы управления персоналом предприятия……..……..…….…….. 9

1.1 Система управления персоналом: сущность, цели и функции……..…9

1.2 Кадровая политика на предприятии……..…15

1.3 Управление персоналом в торговле…….……..…….24

2 Аналитическая часть. Анализ политики в области управления персоналомв ООО ТД «Премьер»…..…….…... 27

2.1Краткая характеристика предприятия ООО ТД «Премьер» и системы управления персоналом…….……27

2.2Анализ капитала предприятия……..… ……..……..…...…….. 38

2.3 Анализ финансового состояния предприятия…….…….…39

2.4 Кадровый потенциал и анализ кадрового состава ООО ТД «Премьер»……47

3 Проектная часть. Совершенствование политики предприятия в области управления персоналом в ООО ТД «Премьер»……...…… 54

3.1 Механизмы использования мотивации на исследуемом предприятии……...…….…...54

3.2 Эффективность рассмотренных мероприятий для ООО ТД «Премьер»…….…….…. 56

Заключение…….…….59

Список использованных источников…….…….…..61

Приложение А-В…….…….……...65

РЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы: Усовершенствование политики в области управления персоналом (на примере ООО ТД «Премьер»)

ВКР выполнена на 63 страницах, с использованием 11 иллюстраций, 29таблиц, 1 формулы, 3 приложения, 33 использованных источников, 9 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: Стимулирование, анализ, персонал, управление

Автор работы, гр. №_____ _____ Кравченко Т.А

подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы _____ Е.Л. Прокопьева

подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2019

- Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке новой системы стимулирования персонала для увеличения прибыли предприятия.
- Задачи: проанализировать понятия системы управления, кадровой политики и ее планирования; изучить организацию системы мотивации персонала на предприятии; оценить организацию поиска и отбора персонала на предприятии;
- Актуальность темы бакалаврской работы связана с тем, что оценка и управление персоналом предприятия приобретает особое значение в получении прибыли и развитии организации.
- Научная и практическая новизна, введение новой системы личного премирования.
- Таким образом, мой проект может использоваться в качестве инструмента для стимулирования сотрудников предприятия.

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor thesis

The theme of the bachelor thesis is “Improving the policy in the field of personnel management (by the example of LLC TD Premier)”.

The thesis includes 63 pages, 11 figures, 29 charts, 1formula, 3 appendices, 33 reference items, 9 visual aids (slides).

Key words: stimulation, analysis, staff, management

Author, gr. Z-74M _____ T.A. Kravchenko
signature initials, surname

Academic supervisor _____ E. L. Prokopieva
signature initials, surname

English language supervisor _____ E.V. Tankov
signature initials, surname

Graduation paper presentation year – 2019

The purpose of the bachelor thesis is to develop a new system of incentives for the staff to increase profits.

Objectives: to analyze the concepts of management system, personnel policy and its planning; to study the organization of the personnel motivation system in the enterprise; to evaluate the organization of search and selection of personnel in the enterprise.

The relevance of the topic of the bachelor thesis is related to the fact that assessment and enterprise personnel management are of particular importance in making profit and development of the organization.

Scientific and practical novelty consists in the introduction of a new system of personal incentives.

The project can be used as a tool to stimulate employees.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиМ
_____ Т.Б. Коняхина___
подпись инициалы, фамилия
« ___ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту ____Кравченко Татьяне Анатольевне_____
фамилия, имя, отчество
Группа __З-74М__ Направление *38.03.02 Менеджмент*_____
номер код наименование

Тема выпускной квалификационной работы Усовершенствование политики в области управления персоналом (на примере ООО ТД «Премьер»)_____
_____
_____
Утверждена приказом по институту № __250_ от __10. 04. 2019_____
Руководитель ВКР _____Е.Л. Прокопьева доцент к.э.н. Хакасский Технический институт_____
инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы
_____

Исходные данные для ВКР ___Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО ТД «Премьер»_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Перечень разделов ВКР1 Теоретическая часть. Теоретические основы управления персоналом предприятия; 2 Аналитическая часть. Анализ политики в области управления персоналом в ООО ТД «Премьер»; 3 Проектная часть. Совершенствование политики предприятия в области управления персоналом в ООО ТД «Премьер»
_____
Перечень иллюстративного материала (слайдов)_1 слайд – тема ВКР, 2 слайд – актуальность, цели, задачи ВКР, 3 слайд – таблица обеспеченность организации персоналом, 4 слайд – выявление проблем предприяти, 5 слайд - изменения после введения новой системы стимулирования, 6 слайд – вывод , 7 слайд – диаграммы, 8 слайд – эффективность введения новой системы премирования
_____

Руководитель ВКР _____ Е.Л. Прокопьева
подпись инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____ Т.А. Кравченко
подпись, инициалы и фамилия студента

« ___ » _____ 2019 г.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях перехода к рыночным отношениям, развития глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие. То есть люди, их профессиональные и личностные качества, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и умения, их творческие и новаторские способности.

Сегодня вновь подтверждается популярнейшая формула 30-ых годов прошлого столетия "кадры решают всё", которая и для нашего времени нисколько не утратила своей актуальности. Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и задач.

Сотрудники - главное достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.Управление персоналом организации или менеджмент персонала - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.Человеческие ресурсы - главное для экономики. Поэтому управление ими является составной частью подготовки менеджеров любого профиля. Следовательно, курс по системе управления персоналом - непременная составляющая учебного курса по предпринимательству.

Система управления персоналом сегодня претерпевает кардинальные изменения как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. Системы управления персоналом различаются. Связано это с тем, что в нашей стране система управления персоналом как значимое направление экономики стала формироваться сравнительно недавно. И если для стран с развитой рыночной экономикой в системе управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, уже имеющая развитую прак-

тику вовлечения работников в дела фирмы, активизирующую их творческий потенциал, то для российских фирм актуальным сегодня является освоение всех разнообразных форм и технологий в системе управления персоналом, выработанных в развитых странах и приспособленных к рыночным условиям.

Всё больше управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие "управление персоналом" рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философски – психологического.

Известные на сегодня методы, технологии и процедуры в системе управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Всеми этими методами в полной мере должен владеть грамотный менеджер по персоналу, равно как и любой хороший руководитель.

Цель данной выпускной квалификационной работы - на основе теоретических положений разработать систему управления персоналом на предприятии

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы являются человеческие ресурсы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО ТД «Премьер»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать понятия системы управления, кадровой политики и ее планирования;

- изучить организацию системы мотивации персонала на предприятии;

- оценить организацию поиска и отбора персонала на предприятии;

- разработать рекомендации по внедрению или совершенствованию процессов.

В процессе написания данной выпускной квалификационной работы я во многом опиралась на следующие исследования: М.И. Магуры и М.Б. Курбатова[12], А.П. Егоршина[13], В.Р. Веснина и др. Изучая фундаментальные положения теории мотивации, мы обращались к статье Н. Комаровой "Мотивация труда и повышение эффективности работы", А. Кекллер-Пфрундера [15] Б. Штаффельбаха [16.]

Последовательное выполнение указанных целей и задач определили структуру данной дипломной работы, она состоит из введения, трех частей, заключения и списка использованной литературы.

В первой части работы освещены теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии

Во второй части приведен анализ кадровых процессов на предприятии ООО ТД «Премьер», в том числе проанализирована система мотивации,

В третьей части предлагаются разработанные на основе проведенного анализа рекомендации по совершенствованию процедуры поиска и отбора персонала, организации стимулирования сотрудников.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Система управления персоналом - это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [1]

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц [2]

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом(кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

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:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал;

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации являетсяформулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель

системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 1.1 показана структура целей системы управления персоналом организации.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

- Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.
- Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.
- Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.
- Социальные цели — организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников [4]

Рисунок1.1- Цели системы управления персоналом организацииИсточник:[5]

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 1.2

Рисунок1.2- Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персоналаИсточник:[6]

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 1.3

Рисунок1.3- Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрацииИсточник:[7]

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.Для этого рассмотрим Функции системы управления персоналом организации:

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труды; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления орга-

низации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Таким образом, комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Для того чтобы выполнить весь этот объем в минимальном количестве ошибок и сбоев, в организации должна разрабатываться кадровая политика.

1.2Кадровая политика на предприятии

Кадровая политика организации - генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации

Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды - те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения по-

требности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды - это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

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

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

Таблица 1.2 - Характеристики основных направлений кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. соответствия 2. профессиональной компетенции 3. практических достижений 4. индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности 3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. конкурса 2. ротации 3. индивидуальной подготовки 4. проверки делом 5. соответствия должности 6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе 2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях 4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент 5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: 1. отбора показателей оценки 2. оценки квалификации 3. оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности 3. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип: 1. повышения квалификации 2. самовыражения 3. саморазвития	1. Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Источник:[9]

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой

политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации.

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Можно выделить этапы выработки кадровой политики:

1) проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2) разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3) официальное утверждение кадровой политики организации;
4) этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;
5) оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
6) разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;

7) реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

8) оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики:

1. Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми
средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

2. Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей

силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

3. Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

4. Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.http://www.aup.ru/books/m1

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

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

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

приятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

Таблица 1.3 - Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

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

Источник:[10]

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне

высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

В настоящее время главную роль на торговом предприятии играет аппарат управления, деятельность которого направлена на увеличение сбыта и на удовлетворение рынка. Управление персоналом в сфере торговли требует учета всех особенностей труда на предприятии торговли и в сфере малого бизнеса.

Высокий объем трудовых операций, связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. Эти операции невозможно полностью механизировать и автоматизировать, что приводит к высокой доли затрат живого труда (40-50%).

Трудовые процессы подразделяются:

1) связанные со сменой форм стоимости товара;

2) связанные с продолжением процессов производства в сфере обращения.

В первом разделе предусматривается смена форм стоимости, и он включает в себя процессы купли-продажи и обслуживания покупателя.

Второй раздел труда включает трудовые процессы: транспортировка, фасовка, хранение, подсортировка, погрузка, выгрузка товаров и др.

Труд, связанный со сменой форм стоимости товара, который однообразен и требует большого нервного и физического напряжения. Трудовые затраты являются значительным элементом в структуре издержек торгового предприятия, что определяет их важность в экономической деятельности предприятия.

1.3 Управление персоналом в торговле

Управление персоналом в торговле требует повышенного внимания из-за специфики торгового бизнеса. Создание и продажа конечного продукта совмещены во времени, то есть услуга создается в момент ее же продажи;
руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;прямое взаимодействие наибольшей части персонала с покупателем;прямой доступ персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

Исходя из вышесказанного управлением персонала - это воздействие организации, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер, на процесс формирования качественных и количественных характеристик персонала, с целью достижения экономической и социальной эффективности.

Управление персоналом осуществляется по этапам:

- Планирование персонала: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

- Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

- Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

- Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

- Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в торговую организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

- Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы (тренинги по продажам и т.п.).

- Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

- Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

- Мотивация, то есть стимулирование сотрудников путем улучшения системы заработной платы, а также мероприятий нематериального характера.

- Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизво-дительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе

учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ТД «ПРЕМЬЕР»

2.1 Краткая характеристика предприятия и системы управления персоналом

Компания ООО ТД «Премьер», адрес: Хакасия респ, г. Абакан, ул. Тараса Шевченко, д. 86 корп. - офис зарегистрирована 05.11.2002. Организации присвоены ИНН 1901047278, ОГРН 1021900529925, КПП 190101001. Основным видом деятельности является торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах, всего зарегистрировано 19 видов деятельности по ОКВЭД.

Количество совладельцев (по данным ЕГРЮЛ): 3, генеральный директор - Гавловский Олег Борисович. Размер уставного капитала на 1 января 2017г. составляет 80 000 000рублей.

ООО «Торговый дом «Премьер» является одним из крупнейших предприятий Республики Хакасия в сфере розничной и оптовой торговли строительными и отделочными материалами.

За более чем двадцатилетний срок работы компания зарекомендовала себя как надежный партнер для огромного количества поставщиков и покупателей.

Являясь дилерами и представителями многих зарубежных и российских производителей, собран уникальный по своему многообразию и полноте ассортимент товаров, позволяющий решить практически любые задачи при комплектации строительства и ремонта зданий и сооружений различного назначения.

Основной вид деятельности ООО ТД «Премьер» по ОКВЭД47.52 Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах. Дополнительные виды деятельности:

18.12Прочие виды полиграфической деятельности

22.23Производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве

25.12Производство металлических дверей и окон

46.38Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков

46.43Торговля оптовая бытовыми электротоварами

46.44Торговля оптовая изделиями из керамики и стекла и чистящими средствами

46.49Торговля оптовая прочими бытовыми товарами

46.61Торговля оптовая машинами, оборудованием и инструментами для сельского хозяйства

46.65Торговля оптовая офисной мебелью

46.66Торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием

Партнеры ООО ТД «Премьер»: Торговый центр «Декорум», «Пол Полыч», «Мистер Плиткин», «7 Рулонов», «Сан студио» Конкурентов нет.

Торговые центры и магазины хорошо известны покупателям Республики Хакасия и соседних регионов, а двери оптового отдела ТД «Премьер» всегда открыты для корпоративных клиентов.

Предлагается покупателям и заказчикам квалифицированное обслуживание, высокий сервис, гибкая ценовая политика, радушие и гостеприимство.

В своей деятельности предприятие руководствуется действующим законодательством РФ, Законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью», нормативными документами, положением об учётной политике для целей бухгалтерского и налогового учёта и т.д.

Основное предназначение торгового розничного предприятия ТД «Премьер» - достижение весомых финансовых результатов, удержание контрольного показателя рентабельности капитала путем востребования приобретаемой в торговых залах предприятия продукции.

В настоящее время организация находится в постоянном развитии: отслеживается ситуация на рынке, оперативно корректируется деятельность.

Все это позволяет избежать убытков и поддерживает рентабельность предприятия на должном уровне. Большая часть вырученных средств идет на развитие деятельности. В настоящее время проводится политика совершенствования торгового процесса и улучшения условий труда и повышение квалификации сотрудников.

Торговое розничное предприятия ТД «Премьер» уделяет особое внимание улучшению качества обслуживания всех категорий своих клиентов и совершенствованию системы продаж продуктов строительной и мебельной промышленности.Цельюпредприятия является расширение товаров и услуг, осуществление производственных и торговых расчётов с потенциальными клиентами.

Миссия торгового розничного предприятия ТД «Премьер» - достижение весомых финансовых результатов, удержание контрольного показателя рентабельности капитала путем востребования приобретаемой в торговых залах предприятия продукции, предоставления клиентам предприятия всего спектра услуг на рынке стройматериалов.

К стратегическим целям развития Торгового Дома относится расширение сферы деятельности, увеличение рыночной доли, выявление наиболее перспективных целевых групп (сегментов).

Для достижения основной цели необходимо осуществление следующих основных задач деятельности персонала:

− производство изделий в планируемые сроки в необходимом количестве с наилучшим качеством;

− улучшение планирования, максимизация прибыли при максимально возможных объемах продажи минимизации издержек и затрат.

Таким образом, управление персоналом имеет большое значение в развитии любого предприятия. Директор по персоналу должен качественно подобрать персонал, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

2.2 Анализ капитала предприятия

Объектом исследования является ООО ТД «Премьер»

В процессе анализа деятельности предприятия можно отметить, что согласно предоставленной таблице 5, ООО ТД «Премьер» в процессе осуществления хозяйственной деятельности был привлечен капитал в размере 652471тыс.руб.

Таблица 2.1–Общий анализ структуры баланса за 2017г.

Актив	Сумма, тыс.руб.	%	Пассив	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы	434518	69,10	Собственный капитал	457841	70,75
Оборотные активы	247953	30,90	Заемный капитал	185906	29,24
Баланс	652471	100	Баланс	652471	100

Среднесписочная численность за 2017 год составила 129 человек.

По показателю численности на отчетный год работники составляют 129 человек, можно сделать вывод о том, что ООО ТД «Премьер» относится к числу средних по размеру предприятий.

Структура имущества и источников позволяет оценить предприятие как финансово устойчивое.

Внеоборотные активы занимают 69,10% в структуре, собственный капитал составляет 70,75%, т.е. внеоборотные и оборотные активы покрываются за счет собственного капитала.

Чтобы понять, с какой результативностью работает привлеченный капитал, нужно сопоставить валюту баланса и выручку:

Кделов.актив = ——— (2.1)

где,Кделов.актив. коэффициент деловой активности предприятия;

Вр(без НДС) - выручка от продажи товаров, тыс.руб.;

баланс - итог баланса тыс.руб.

$$К_{делов.актив} = \frac{413424}{852471} = 0,66$$

В 2017 году предприятие развивало среднюю деловую активность (0,66), т.е. на каждый рубль вложенной товара капитала размещенного в активах, приходиться 0,66 рублей выручки от реализации услуг, работ.

Финансово-хозяйственную деятельность следует признать эффективной, поскольку за рассмотренный период предприятием достигнут положительный финансовый результат - прибыль составила 36255 тыс. руб.

Можно сделать вывод, ООО ТД «Премьер» эффективно работает на рынке услуг по оптовой и розничной торговле. В то же время на предприятии складывается благоприятная ситуация расчетов с дебиторами и кредиторами:

—=———=0,91

Кредиторская задолженность меньше дебиторской задолженности, что положительно характеризует финансовую деятельность предприятия.

Таким образом, по внешним источникам предварительного обзора, предприятие ООО ТД «Премьер» принадлежит к кругу крупных предприятий, развивает достаточную деловую активность, является прибыльным, характеризуется эффективным финансовым состоянием.

Таблица 2.2 - Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс.руб.
Всего активов	581751	100	652471	100	80633
В том числе:					0
Внеоборотные	391586	57,43	434518	69,1	42932
Из них:					
Финансовые	2094	0,42	2889	0,35	-67
Оборотные	190165	42,57	247953	30,9	57788
Из них:					
Материальные	18702	3,7	53637	4,41	34935
финансовые	110788	22,42	133890	23,3	23102

Из таблицы видно, что активы на 2017 год увеличились на 80633 тыс.руб.

Рассмотрим какие активы в наибольшей степени обусловили динамику имущества, для этого внеоборотные активы поделим на оборотные, 434518/247953=1,98 этот коэффициент показывет нам, что у капитала средняя мобильность.

Структура активов по скорости оборота характеризуется преобладанием оборотных активов 30,9%, но по сравнению с предыдущим годом наметилась тенденция к уменьшению. Внеоборотные активы к 2017 году составили 57,43%, в общем имуществе предприятия увеличились за 2017 до 69,1%. Значит, активы являются иммобилизованными, т.е. объемы выручки растут быстрее, чем величина оборотных средств, что говорит об их эффективном использовании.

Рассмотрим структурно-динамические особенности развития капитала фирмы по составу и размещению. Актив баланса позволяет дать общую оценку имущества, находящегося в распоряжении предприятия, а также выделить в составе имущества оборотные и внеоборотные средства.

Таблица 2.3 - Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Основные средства	391586	100	434518	100	42932	6,3
здания	14977	3,16	15009	2,97	32	0,21
сооружения и передаточные устройства	368293	77,7	393196	77,98	24903	6,76
машины и оборудование	80398	17	84269	16,71	3871	4,81
транспортные средства	9773	2,06	10906	2,16	1133	11,59
производственный и хозяйственный инвентарь	837	0,18	830	0,16	-7	0,84

Из таблицы 2.3 видно что, за исследуемый период сумма основных средств выросла на 42932 тыс. руб.

Рост стоимости машин и оборудования за исследуемый период объясняется их переоценкой и тем, что предприятие производило закупки нового оборудования.

Сумма остальных видов основных средств за исследуемый период изменилась не существенно.

Расчет показателей износа и движения основных средств представлен в таблице 2.4

Таблица 2.4 -Расчет показателей износа и движения основных средств

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонения, +/-
Основные средства всего: тыс. руб.	391586	434518	42932
Начисленный износ всего: тыс. руб.	254500	272004	17504
Коэффициент износа, %	53,6	53,95	0,35
Коэффициент годности, %	46,4	46,05	-0,35
Коэффициент обновления, %	15,2	6,03	-9,17
Коэффициент выбытия, %	0,41	0,1	-0,31

По данным таблицы 2.4 видно, что износ основных средств, судя по коэффициенту, равному 53,95%, находится на высоком уровне, и он оставляет около половины остаточной стоимости основных производственных фондов. При таких коэффициентах износа, коэффициент годности составил 46,05%.

Показатели эффективности использования основных средств представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 -Показатели эффективности использования основных средств

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонения, +/-
Основные средства	391586	434518	42932
Выручка	359999	377065	17066
Прибыль	17801	40675	22874
Фондоотдача	0,76	0,748	-0,01
Фондоемкость	1,32	1,34	0,02
Фондорентабельность,%	3,75	8,06	43,14

Фондоотдача = Выручка / Основные средства.

Фондоемкость - финансовый коэффициент, обратный фондоотдаче

Фондорентабельность показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных

Самым важным показателем использования основных средств является фондоотдача, так как с увеличением фондоотдачи повышается эффективность использования основных средств, но в данном случае она снизилась на 0,01.

Исследуя состояние оборотных активов, необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных так и в относительных показателях таблица 2.6.

Таблица 2.6 -Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонения
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.
Оборотные активы-всего	190165	100	247953	100	57788
Запасы в том числе	18120	8,612	20303	11,43	2183
сырье и материалы	16659	91,9	19151	94,3	2492
товары	12	0,07	35	0,17	23
расходы будущих периодов	1449	8	1117	5,5	-332
НДС	152	0,072	5066	2,852	4914
Дебиторская задолженность	110788	52,66	133890	75,38	23102
Денежные средства и денежные	81333	38,7-	18364	10,3	-62969

Из вышеприведенной таблицы 2.6 следует, что большая часть оборотных активов составляет «дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)», а именно 75,38%; затем «запасы», которые составляют 11,43%; «денежные средства» - 10,3%; наименьшую часть оборотных активов составляет «НДС по приобретенным ценностям» 2,85%.

Наибольшую долю запасов занимают сырье и материалы, которые составляют на 2016год 16659 тысяч рублей и на 2017 год они увеличились на 2492 тыс. руб.

Таким образом, количество запасов на 2016 год составляло 18120 тыс. руб., а к 2017 году общая сумма запасов увеличилась на 2183 тыс. руб., что свидетельствует о увеличении финансовой устойчивости предприятия, но накопление больших запасов свидетельствует о спаде активности предприятия.

На предприятии остаток производственных запасов увеличился за отчетный год.

Таблица 2.7- Показатели структуры и динамики пассивов.

№	Показатели	2016		2017		Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1.	Всего источников:	391586	100,00 %	434518	100,00%	42932	16,32%
	в том числе:						
1.1.	собственных	419070	71,44%	457841	70,76%	38771	15,20%
1.2.	заемных	154797	28,56%	185906	29,24%	31109	19,09%
	из них:						
	долгосрочных	6853	1,39%	7266	1,26%	413	6,03%
	краткосрочных	134303	27,17%	160843	27,98%	26540	19,76%

Анализируя пассив предприятия по данной таблице, отметим, что собственный капитал предприятия в 2017 г. вырос по отношению к 2016 г. на 38771 тыс. руб., заемный капитал наоборот также вырос на 31109 тыс. руб., что говорит о росте зависимости предприятия от внешних источников заимствования, что является отрицательным фактом.

Таблица 2.8. Заёмный капитал

№	Показатели	2016		2017		Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1.	Заемные средства всего	154797	100,00%	185906	100,00%	26953	19,09%
	в том числе:						
1.1.	долгосрочные обязательства	7884	4,85%	8724	4,32%	840	6,03%
1.2.	краткосрочные обязательства	154797	95,15%	185906	95,68%	31109	19,7%
1.3.	кредиты и займы	26585	18,83%	28787	17,12%	2202	8,28%
1.4	кредиторская задолженность	117818	76,31%	142341	72,61%	14338	13,3%
1.4	отложенные налоговые обязательства	7884	4,85%	8724	4,32%	413	6,03%
1.5	прочие обязательства			10000	5,95%	10000	
	сумма просроченных обязательств	19821	14,04%	9372	5,57%	-10449	-52,72%

Данные таблицы позволяют выявить основные составляющие заемного капитала, проанализировать их темпы роста в анализируемом периоде, а также произвести сравнение с предыдущими показателями.

Таблица 2.9 Группировка обязательств по категориям

№	Показатели	2016		2017		Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1.	Обязательства всего	141156	100,00%	168109	100,00%	26953	19,09%
	в том числе:						
1.1.	Кредиты и займы	26585	18,83%	28787	17,12%	2202	8,28%
1.2.	отложенные налоговые обязатель-	6853	4,85%	7266	4,32%	413	6,03%

	ства						
1.3.	кредиторская задолженность всего:	107718	76,31%	122056	72,61%	14338	13,31%
	в том числе:						
	поставщики и подрядчики	48272	34,20%	41805	24,87%	-6467	-13,40%
	перед персоналом предприятия	6790	4,81%	7277	4,33%	487	7,17%
	перед государственными внебюджетными фондами	-	-	-	-	-	
	в бюджет по налогам и сборам	19821	14,04%	9372	5,57%	-10449	-52,72%
1.4	прочие обязательства	-		10000	5,95%		

Общий объем обязательств компании за анализируемый период неуклонно рос. Основной объем обязательств приходится на кредиторскую задолженность. В 2017 г. кредиторская задолженность, значительно ускорила темп роста.

Таблица 2.10-Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонения
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.
Дебиторская задолженность всего-всего	149523	100	168032	100	18509
расчеты с поставщиками и подрядчиками	545	0,185	361	0,367	184
расчеты с покупателями и заказчиками	133279	93,76	156338	91,45	23059
расчеты по налогам и сборам	1601	1,4451	1460	1,09	-141
расчеты с внебюджетными фондами	-	-	-	-	-

Данные, приведенные в таблице 2.10, показывают, что за год сумма дебиторской задолженности увеличилась на 18509 тыс. руб. В основном дебиторская задолженность складывается из задолженности покупателей и заказчиков 133279тыс. руб. в 2016 году и 156338 тыс. руб. в 2017 году.

Так общий объем покупателей и заказчиков в структуре дебиторской задолженности по состоянию на 2016 год составил 93,76%, а к 2017 году этот показатель составил 91,45%. Рост дебиторской задолженности обусловлен не только расширением объемов деятельности, но и замедлением ее оборачиваемости в связи с ухудшением состояния расчетов.

В 2017 г в организации увеличился объем как притока денежной массы, так и ее оттока. Что касается показателей денежных потоков по видам деятельности, то наибольший объем денежной массы обеспечивает оборот по основной, текущей деятельности организации. Сумма притока денежных средств по текущей деятельности организации в 2017 г составила 314408 тыс. рублей.

Сравнение потоков денежных средств по текущей деятельности организации свидетельствует о превышении оттока денежных средств над притоком. Это является отрицательным фактором, так как именно текущая деятельность должна обеспечивать достаточность денежных средств для осуществления операций по инвестиционной и финансовой деятельности. По инвестиционной деятельности за исследуемый период наблюдается превышение оттока денежных средств над притоком. Данное обстоятельство свидетельствует о значительном росте вложений долгосрочного, капитального характера и связано с реализацией стратегических планов организации.

Таблица 2.11 - Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№	Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	110788	107718
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	133890	122056
3	Темп роста %	20,85%	13,31%

темп роста = конеч знач -нач знач / нач зна

Кредиторская задолженность меньше дебиторской задолженности, что положительно характеризует финансовую деятельность предприятия.

2.3 Анализ финансового состояния предприятия

Рассчитаем показатели финансовой устойчивости и проанализируем динамику показателей деловой активности и эффективности деятельности предприятия, для этого составим таблицу 2.12

Таблица 2.12 - Анализ финансовой устойчивости

№	Показатели	2016	2017
		Сумма, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.
1	Собственный капитал	419070	457841
2	Внеоборотные активы	391586	434518
3	Собственные оборотные средства	69237	9514
4	Долгосрочные пассивы	6853	7266
5	Собственные и долгосрочные источники	76090	16780
6	Краткосрочные заемные средства	12478	17692
7	Общая величина основных источников	88568	34472
8	Общая величина запасов и затрат	18272	25369
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	50965	-15855
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	57818	-8589
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	70296	9103

По данной таблице мы наблюдаем рост собственного капитала который является залогом выживаемости и основой стабильности положения организации гарантирует постоянную платежеспособность.

Таблица 2.13 - Группировка статей баланса для анализа еголиквидности, тыс. руб.

Актив	2016 г	2017 г	Пассив	2016	2017
Наиболее ликвидные активы, Анл	81333	18364	Наиболее срочные пассивы, Пнс	107718	122056
Быстро реализуемые активы, Абр	110788	133890	Краткосрочные пассивы, Пкс	26585	38787
Медленно реализуемые активы, Амр)	18272	25369	Долгосрочные пассивы, Пдс	6853	7266
Трудно реализуемые активы, Атр	283827	397230	Постоянные пассивы, Пп	353064	406744

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения.

Анализ ликвидности баланса ООО ТД «Премьер» показывает, что наиболее ликвидным баланс был на конец 2017 года, так как выполняется условие 2, 3 и 4. Как видно из приведенных данных, неравенство А4 < П4 соблюдается, т.е. стоимость труднореализуемых активов меньше стоимости собственного капитала, а это, в свою очередь, означает, что собственного капитала достаточно для пополнения оборотных средств

Таблица2.14 - Анализликвидности

Наименование коэффициента	2016	2017	Нормативное значения	
			Отечественные нормативы	Зарубежные нормативы
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,6	0,11	>=0,1	>=0,2
Коэффициент критической ликвидности	1,4	0,9	>=0,7 - 0,8	>=1,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,6	1,1	>=1,2 - 1,5	>=2,0

1. Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия. У ООО ТД «Премьер» за 2017 год чуть меньше нормы, однако и этого достаточно для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года.

2. Коэффициент быстрой ликвидности, или коэффициент «критической оценки», показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно.

Исходя из данных таблицы предприятие абсолютно ликвидно

Таблица 2.15 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

№	Показатели	2016	2017	Отклонение	Нормативное значени4
1	Коэффициент автономии	0,71	0,71	0	>=0,5
2	Коэффициент обеспеченности запасов	3,79	0,37	-3,42	>=0,6
3	Коэффициент обеспеченности оборотных средств	0,33	0,053	-0,277	>=0,1
4	Коэффициент маневренности	0,2	0,023	-0,177	>=0,3

Коэффициент автономии = 0,71 причем за оба периода это значит, что предприятие финансово устойчивое и не зависит от заемных средств и показывает долю собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами – показатель характеризующий уровень финансирования запасов за счет собственных источников (средств) предприятия.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств показывает достаточность у предприятия собственных средств, необходимых для финансирования текущей (операционной) деятельности, т.е. обеспечения финансовой устойчивости.

Данный коэффициент показывает, какая часть собственного оборотного капитала находится в обороте. Коэффициент маневренности должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств: Резкий рост данного коэффициента не может свидетельствовать о нормальной деятельности предприятия, т.к. увеличение этого показателя возможно либо при росте собственного оборотного капитала, либо при уменьшении собственных источников финансирования.

№	Показатели	2016	2017	Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.	%
1	Выручка от продаж	359999	377065	17066	4,74%
2	Себестоимость продаж	317478	325967	8489	2,67%
3	Валовая прибыль (убыток)	42521	51098	8577	20,17%

Таблица 2.16 – Анализ финансовых результатов

4	Коммерческие расходы	-	-		
5	Управленческие расходы	-	-		
6	Прибыль (убыток) от продаж	42521	51098	8577	20,17%
7	Доходы от участия в других организациях	-	-		
8	Проценты к получению	-	-		
9	Проценты к уплате	3020	3542	522	17,28%
10	Прочие доходы	6188	16158	9970	161,12%
11	Прочие расходы	19883	13889	-5994	-30,15%
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	25806	49825	24019	93,08%
13	Текущий налог на прибыль	8552	8673	121	1,41%
14	Чистая прибыль (убыток)	17801	40675	22874	128,50%

Одним из важнейших показателей, на основе которого дается обобщающая оценка финансового состояния организации, является прибыль.

В анализируемом периоде предприятие увеличило размер зарабатываемой валовой прибыли на 8577 тыс.руб. Рост чистой прибыли на 22874 тыс. руб. продиктован изменением выручки, и на 8489 тыс.руб. - изменением себестоимости.

Финансово-хозяйственную деятельность следует признать эффективной, поскольку за рассмотренный период предприятием достигнут положительный финансовый результат - прибыль составила 40675 тыс. руб.

Интенсивность использования оборотных активов необходимо оценить на основании данных таблицы 2.17.

Таблица 2.17 - Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонения, +/-
Выручка от продажи, тыс. руб.	336169	371221	35052
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	210393	177623	-32770
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,711	2,123	0,4118
Длительности одного оборота, дней	210,4	169,6	-40,81

Как показывает нам коэффициент оборачиваемости оборотных средств за 2016 год, который равен 1,711, что на предприятии средняя активность оборачиваемости капитала, однако наблюдается повышение коэфициента в 2017 году, но пока так же остается средняя активность.

Таблица 2.18 -Показатели деловой активности

№	Показатели	2016	2017	Отклонение
1	Коэффициент деловой активности	0,73	0,66	-0,07
2	Фондоотдача основных средств	0,76	0,75	-0,01
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,71	2,12	0,41
4	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,02	0,93	-0,09
5	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	13,54	13,09	-0,45

В 2017 году ООО ТД «Премьер»развивало среднюю деловую активность (0,66), т.е. на каждый рубль вложенной товара капитала размещенного в активах, приходиться 0,66 рублей выручки от реализации услуг, работ.

Фондоотдача равная коэффициенту 0,75 отражает, что у предприятия повышенная эффективность использования основных средств предприятия.

Таблица 2.19-Показатели рентабельности, %

№	Показатели	2016	2017	Отклонение
1	Рентабельность продаж	0,12	0,13	0,01
2	Рентабельность текущей	0,13	0,16	0,03
3	Рентабельность активов	0,05	0,09	0,04
4	Рентабельность собственного капитала	0,05	0,1	0,05

По данной таблице отчетливо видно, что рентабельность по всем показателям увеличилась, это обусловлено правильным использованием средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль.

2.4Кадровый потенциал и анализ кадрового составаООО ТД «Премьер»

Для эффективного управления организацией была сформирована структура, которая соответствует целям и задачам деятельности предприятия и максимально к ним приспособлена. Организационная структура управления компанией отражает специфику компании как предприятия с обширной системой сбыта, включающей в себя оптовое направление и региональные розничные подразделения.

Общее руководство компанией возложено на Генерального директора, который осуществляет руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации в соответствии с действующим законодательством, осущест-

вляет стратегическое планирование деятельности, организует эффективное взаимодействие работы всех структурных подразделений компании.

Рисунок2.1 - Организационная структура управления ООО «Премьер»Источник[11]

Генеральный директор должен планировать работу своего департамента в соответствии с задачами и целями компании. При этом можно выделить ряд задач, которые возлагаются на HR-директора:

1. Отбор работников, соответствующих коллективным требованиям и владеющих высокой квалификацией в своей области;
2. Мотивация и стимулирование сотрудников, проявление уважения и лояльности (заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе);
3. Создание и постоянное обновление системы оплаты труда в сторону повышения;
4. Оценка, обучение, планирование и карьерный рост работников посредством профессиональной подготовки и повышении квалификации;
5. Организация эффективной внутренней коммуникации для сплочения коллектива;
6. Информирование потенциальных работников о наличии вакансий и возможном трудоустройстве в компании;

7. Урегулирование возникающих стрессов и конфликтов;
8. Создание для персонала безопасных условий труда;
9. Составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций для конкретизации той или иной должности;
10. Внедрение инновационных методов в систему управления организации (ноу-хау).

Финансовый директор разрабатывает финансовую стратегию компании, организует управление движением финансовых ресурсов предприятия, регулирование финансовых отношений, возникающих в процессе деятельности организации, обеспечивает финансовую устойчивость, руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов.

Директор по развитию разрабатывает эффективную стратегию развития и основные разделы плана развития компании, подготавливает конкретные программы развития и реструктуризации предприятия, анализирует возможность осуществления различных вариантов развития предприятия.

Коммерческий директор осуществляет руководство коммерческим подразделением предприятия, отвечает за сбытовую стратегию, обеспечивает эффективную работу региональных подразделений.

Директор производства организует техническую подготовку производства, организует и контролирует выпуск продукции в соответствии с установленными нормами качества и количества.

Директор по маркетингу осуществляет разработку маркетинговой политики компании на основе анализа потребительских свойств товара и прогнозирования потребительского спроса на продукцию, определяет новые рынки сбыта и новых потребителей товара, координирует деятельность всех подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации.

Директор по управлению человеческими ресурсами организует работу по формированию кадровой политики компании, определению ее основных на-

правлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности компании и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов,
сохранностью собственности предприятия, формирует учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности компании.

IT-директор формирует стратегию развития в области информационных технологий в соответствии с общей стратегией компании, организует оснащение компании современными средствами связи, оргтехникой и программным обеспечением.

Структура управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. В компании используется линейно-функциональная структура. Преимуществами такой структуры являются расширение возможности принятия компетентных решений, сокращение времени на решение управленческих и технологических вопросов.

Рассмотрим обеспеченность организации персоналом, с помощью таблицы 2.20, которая приведена ниже.

Таблица 2.20 – Обеспеченность организации персоналом

Категории работников	Количество по штатному расписанию, чел.	Количество по табелю на постоянной основе, чел.	Обеспеченность, %
Руководители	3,5	4	120
Специалисты	19	19	100
Производственный персонал	45	45	100
Вспомогательный персонал	64	64	100
Итого:	128,5	129	105

Из данной таблицы мы видим, что предприятие достаточно обеспечено персоналом для эффективной работы

На предприятии числится 129 сотрудников, рассмотрим их по уровню образования с помощью диаграммы.

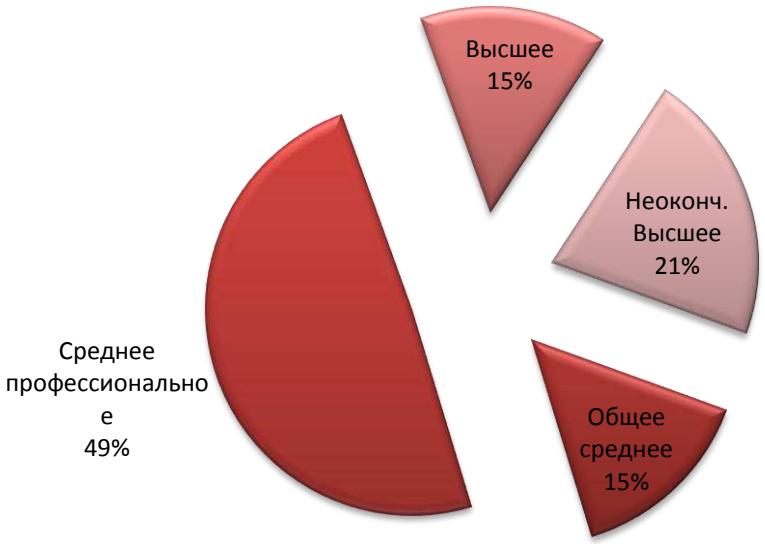

Рисунок 2.2 - Уровень образования персонала

Диаграмма показывает, что на предприятии работают квалифицированные работники. Это объяснятся тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с средним профессиональным образованием 42%.

Рассмотрим персонал по половой принадлежности:

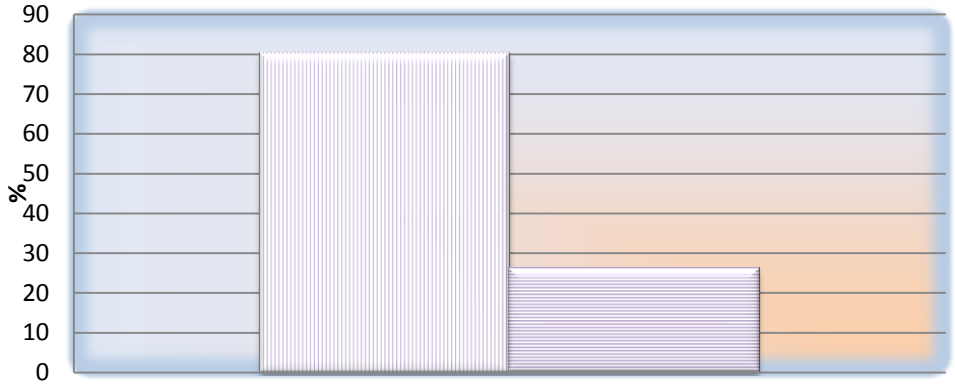

Рисунок 2.3 - Состав персонала по половой принадлежности

Из данной диаграммы мы видим преобладание мужской рабочей силы, которая составляет 80%.

Рассмотрим кадровый состав по возрастной категории:

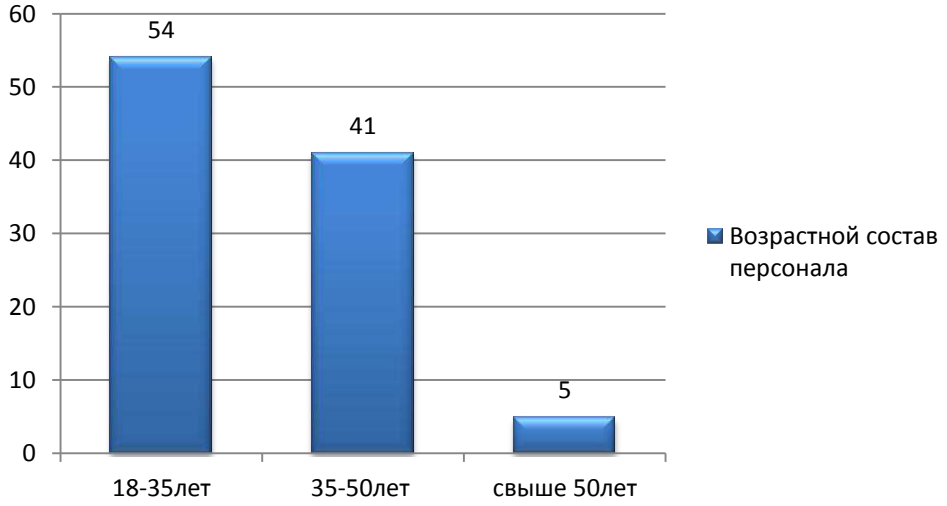

Рисунок 2.4 - Возрастной состав персонала

По диаграмме видно, что на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 18 до 35 лет.

На 1 января 2019г. ООО «Премьер» на предприятии среднесписочная численность кадров составляет 129,0 количество уволенных 15,0, имея вышеуказанные данные, рассчитаем текучесть кадров (Тк).

Тк=15*100/129=11,63%

Данный коэффициент показывает нам, низкую текучесть, как показывают психологические исследования, положительно сказывается на моральном климате в оставшемся коллективе, не снижает их трудовую мотивацию и корпоративную лояльность.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИУПРАВЛЕНИЯ ПЕРСНАЛОМ В ООО ТД «ПРЕМЬЕР»

3.1 Предлагаемые механизмы использования мотивации на исследуемом предприятии

Одной из основных статей расхода на любом предприятии являются расходы на оплату труда. Их грамотное распределение между работниками, построение системы стимулирования за результат, нацеливающий на достижение целей предприятия - основная задача руководителей.

Начальным этапом этой деятельности является оценка существующей системы оплаты труда. Необходимо проанализировать обоснованность применяемых форм и систем оплаты, эффективность действующих методов премирования, соответствие темпов роста оплаты темпам роста производительности. Важным элементом системы оплаты труда, сформированной в зависимости от результатов такой оценки, в большинстве случаев становится премиальная система, которая складывается из базовых показателей, условий премирования, источников выплаты премий, их размеров, шкал, сроков выплат и порядка начисления, а также круга премируемых работников.

В настоящее время на предприятии премирование осуществляется ежемесячно по итогам работы всего отдела продаж, в случае выполнения общего плана, что приводит к снижению работоспособности сотрудников, выполнивших наибольшую часть плана.В этом случае компания вынуждена реактивно, отталкиваясь от возникших проблем, судорожно перенастраивать систему премирования. Поэтому следует ввести новую систему премирования, зависящую не от коллективного результата, а учитывать объем продаж каждого сотрудника. Между премией высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников нет существенной разницы. В системе премирования не соблюден баланс наказания

и поощрения. Для всех категорий персонала используются одинаковые периоды премирования, вне зависимости от характера и результатов деятельности. Премия воспринимается просто как часть заработной платы, мотивируя работников не на результат, а на соблюдение стандартов компании. Премиальные системы должны улучшать экономические показатели деятельности предприятия путем целенаправленного стимулирования позитивных изменений при положительном психологическом восприятии работниками положений таких систем.

В значительной мере это восприятие обусловлено особенностями корпоративной культуры, поэтому их обязательно нужно учитывать. Необходимо различать регулярное премирование, разовое премирование и специальные поощрения по итогам определенного проекта. Первое наиболее эффективно для краткосрочных и среднесрочных целей, второе и третье — для долгосрочных и специальных.

Лучше всего сочетаются с современными методами производственной деятельности специальные системы премирования. Они направлены на экономию ресурсов, создание и внедрение новых техник и технологий, изменение конструкций и технических характеристик выпускаемой продукции. Однако премии за основные результаты хозяйственной деятельности в сумме должны превышать премии, начисляемые по специальным системам.

Фонд поощрения обычно состоит из двух частей. Одна часть используется на текущее премирование, другая – направляется в резервный фонд для премирования персонала в периоды неблагоприятной ситуации. Премиальный фонд распределяется между работниками в зависимости от их основной заработной платы. Размеры премий составляют в среднем 5 – 18% месячного заработка. В некоторых случаях часть фонда поощрения идет на повышение тарифных ставок и окладов, а также размера социальных выплатперсоналупредприятия.

Процентное определение размера премии или его минимального и максимального предела представляется наиболее удобным. Ведь в таком случае не

требуется постоянного внесения в Положение о премировании изменений, связанных с индексированием размера премии, а также позволяет дифференцировать размер премии работников в зависимости от занимаемой ими должности и размера должностного оклада.

Можно также ввести дополнительные критерии определения размера премии. В частности, размер премии может быть увеличен в зависимости от длительности стажа работы в данной организации.

3.2 Оценка эффективностирассмотренных мероприятий для ООО ТД «Премьер»

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Общая численность рабочих в организации составляет 129 человек. Большинство сотрудников не имеют высшее образование. Средний возраст работника имеет 18-35 лет. При внедрении данного мероприятия, организация придет к следующему выводу:

1) потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

2) более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

3) возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

Что касается организации, то в этом случае получит следующие преимущества:

1) более заинтересованный персонал в производительности труда;

2) возможность планировать карьерный рост работников;

3) сократить текучесть кадров;

Поэтому целесообразно пересмотреть условия премирования, а в качестве критериев использовать:

1) реально достигнутые рабочие результаты каждого сотрудника и отдачу от обучения - достигнутая экономия, процент улучшения производственных показателей после обучения, отмеченный рост производительности труда (выработки);

2) поведенческие изменения и отношение к работе у обученного работника, определяемые в баллах его непосредственным руководителем.

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом позволят текучесть кадров подвести к минимуму и поспособствуют стимулированию персонала к более производительному труду.

В данный момент на предприятии заработная плата сотрудников распределяется следующим образом

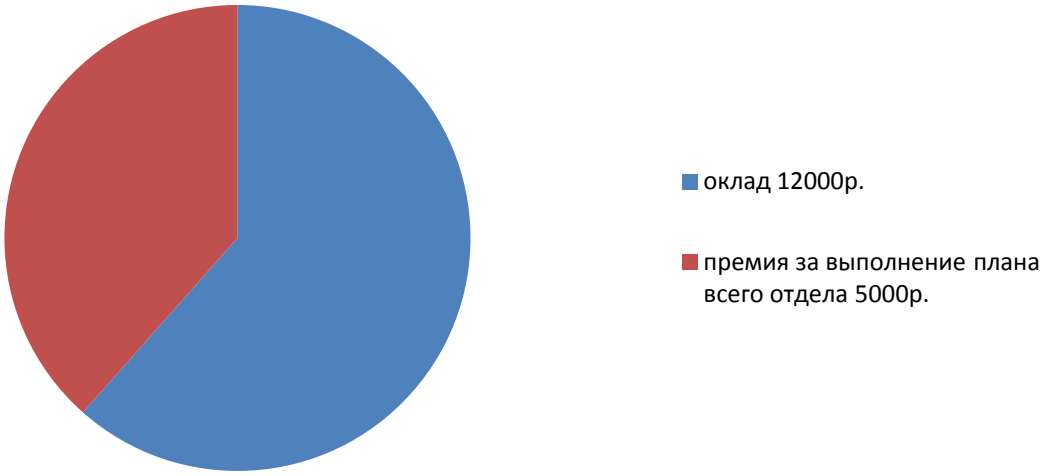

Рисунок 3.1 – Заработная плата до введения личного премирования

Если ввести личное премирование, зависящее от объема продаж каждого сотрудника, то заработная плата увеличится

Рисунок 3.2 – Заработная плата после введения личного премирования

Премия в размере 5000 рублей выплачивается только при выполнении общего плана отдела на сумму свыше 600 000 рублей в месяц. При этом дополнительновыплачивается стимулирующая часть премии в размере 2% от личных продаж,на суммусвыше250 000 рублей.

В каждом отделе работают 3 сотрудника. При введения новой системы премирования сумма общего плана увеличивается минимум на 25 % в месяц. Таким образом, объём продаж всего отдела увеличивается минимум на 150 000 рублей, что показывает эффективность внедрения новой системы премирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, современные методы управления персоналом весьма своеобразны. Но максимально выгодными могут быть только те из них, которые имеют разумную долю сочетания различных методов воздействия. Если же методы управления исходят только из интересов руководства и прибыльности предприятия, без учета интересов персонала, то, в конце концов, сотрудники покинут такой бизнес в поисках более приемлемых для них условий работы.

Руководителям предстоит поверить, что они могут непосредственно влиять на экономические успехи бизнеса за счет своей системы управления. Рассмотрим основные принципы, которые позволят повысить успешность в работе организации: Руководителю компании следует понимать — его отношение к коллегам, клиентам, особенности поведения и становятся основой корпоративной культуры бизнеса. Ведь сотрудники будут копировать поведение генерального директора.

Нужно продумать, способствует ли привычная манера ведения бизнеса развитию компании, составить новые правила и начинать их соблюдать. Необходимы поощрения поведения, выгодного для компании — вне
зависимости от уровня управления, исключений быть не должно. Регулярный сбор обратной связи от своих сотрудников.

Данные необходимо получать не только от топ-менеджеров, но также от рядовых сотрудников. Благодаря этому удастся определиться со слабыми местами в вопросах управления среди ключевых менеджеров. Следует наладить обратную связь со своими сотрудниками — рассматривая с ними успехи, неудачи компании.

Своим сотрудникам так же следует демонстрировать примеры откровенности, чтобы они тоже были заинтересованы обмениваться информацией — в частности, рассматривая проблемы на участках работы. Проведение исследований и анализ данной системы управления как объекта нужен для обеспечения большего товарооборота организации.

Сведения и знания основных методов и методик исследования организаций, использование их на практике имеют на современном этапе немалое значение. Для исчерпывающего понимания внутриорганизационных процессов и явлений, следует сформировать системное представление об объекте исследования, увидеть способы и возможности ликвидации возникающих недостатков в системе управления. Необходимо располагать сведениями и уметь использовать всевозможные методы исследования систем управления, приобрести опыт проведения различных процедур при исследовании управленческих систем организаций.

СПИСОК ИСПЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2014. - 256 с.

2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. -192 с.

3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

4. Атанасян, Л.С. Управление персоналом.Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. - М.: КноРус, 2014. - 125 с.

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

6. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2000, 20017. - 392 с.

7. Богатин, Н.В. Самоучитель 1С:Зарплата и Управление персоналом 8.0: быстрый старт / Н.В. Богатин. - М.: Триумф, 2016. - 240 с.

8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

11. Валиева, О.В. Шпаргалка студенту. Управление персоналом. / О.В. Валиева. - М.: Приор-издат, 2008. - 32 с.

12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

13. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

14. Гладкий, А.А. 1С: Зарплата и управление персоналом 8 / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2011. - 416 с.

15. Головнина, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.1 / Л.А. Головнина, О.А. Жигунова. - М.: КноРус, 2011. - 368 с.

16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

17. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

18. Ефимов, С.Л. Управление персоналом: гостиничный бизнес / С.Л. Ефимов. - М.: ТрансЛит, 2008. - 208 с.

19. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

20. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2017. - 224 с.

21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

22. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

23. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

24. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2015. - 144 с.

25. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управ-

ление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 48 с.

27. Маслова, В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2015. - 508 с.

28. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2017. - 272 с.

29. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.

30. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 400 с.

31. шаманов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе // Человек и труд. - 2015. - № 2. - URL: http: // www. chelt. ru/2016/2-03/samanov

32. ШпильбергС.А. Кадровоеобеспечениеинновационныхпроцессоввсовременнойэкономике: канд. экон. наук / ШпильбергС. А.; - http: // www. mosgu. ru/nauchnaya/publications/abstract/Shpilberg_SA/

33.Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 4. (www. dis. ru)

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2017 г.

	Коды		
Форма по ОКУД	0710001		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
ОКПО	46225997		
ИНН	1901047278		
	36.00.2, 37.00		
по ОКОПФ / ОКФС	6 52 43	14	
по ОКЕИ	384		

Организация **ООО ТД «Премьер»**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности **Торговля розничная**

Организационно-правовая форма **Общество с ограниченной ответственностью** форма собственности **Коллективная собственность**

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес)
Хакасия респ, г. Абакан, ул. Тараса Шевченко, д. 86 корп. 1

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2017 г.	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1	Нематериальные активы	1110	32	38	39
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
2	Основные средства	1150	338 005	242 296	232 206
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3	Финансовые вложения	1170	80	80	80
	Отложенные налоговые активы	1180	2 889	2 094	1 950
2.2	Прочие внеоборотные активы	1190	63 512	147 078	162 955
	Итого по разделу I	1100	**404 518**	**391 586**	**397 230**
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4	Запасы	1210	26 282	20 414	20 303
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2	1 526	5 066
5.1, 5.2, 10	Дебиторская задолженность	1230	168 032	149 523	133 890
	в том числе:				
	расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	361	545	491
	расчеты с покупателями и заказчиками	12302	156 338	133 279	122 438
	расчеты по налогам и сборам	12303	953	8 435	1 460
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
12	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	53 637	18 702	18 364
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	**247 953**	**190 165**	**177 623**
	БАЛАНС	1600	**652 471**	**581 751**	**574 853**

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2017 г.	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80 000	80 000	70 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	133 567	119 492	113 951
	Резервный капитал	1360	2 100	1 834	1 500
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	302 174	277 744	270 198
	Итого по разделу III	1300	**457 841**	**419 070**	**395 649**
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	8 724	7 884	7 266
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	**8 724**	**7 884**	**7 266**
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
13	Заемные средства	1510	32 863	28 044	28 787
5.3, 5.4, 11	Кредиторская задолженность	1520	142 341	117 818	122 056
	в том числе:				
	расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	66 226	53 689	41 805
	расчеты с покупателями и заказчиками	15202	49 827	39 887	48 080
	расчеты по налогам и сборам	15203	15 826	11 513	9 372
	расчеты по социальному страхованию	15204	3 242	3 361	3 367
	расчеты с персоналом по оплате труда	15205	5 434	5 586	7 277
	расчеты с прочими кредиторами	15208	1 786	3 782	12 155
14	Доходы будущих периодов	1530	8 869	7 404	9 209
7	Оценочные обязательства	1540	1 833	1 531	1 886
	Прочие обязательства	1550	-	-	10 000
	Итого по разделу V	1500	**185 906**	**154 797**	**171 938**
	БАЛАНС	1700	**652 471**	**581 751**	**574 853**

Руководитель _____ _____ Гл.бухгалтер _____ _____

(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах

за период с 1 Января по 31 Декабря 2017 г.

	Коды		
Форма по ОКУД	0710002		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
по ОКПО	46225997		
ИНН	1901047278		
по ОКВЭД	36.00.2, 37.00		
по ОКОПФ / ОКФС	6 52 43	14	
по ОКЕИ	384		

Организация **ООО ТД «Премьер»**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности **Торговля розничная**

Организационно-правовая форма форма собственности

Общество с ограниченной ответственностью Коллективная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка, всего, в т.ч.	2110	**413 424**	**401 959**
	от основной деятельности	21101	*371 221*	*336 169*
	от строительно-монтажных работ, прочих услуг	21102	*11 062*	*13 954*
	от платы за подключение объектов	21103	*30 057*	*50 490*
6	Себестоимость продаж, всего, в т.ч.	2120	**(372 214)**	**(347 143)**
	по основной деятельности	21201	*(362 296)*	*(333 040)*
	строительно-монтажных работ, прочих услуг	21202	*(8 377)*	*(12 265)*
	за подключение объектов	21203	-	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	**41 210**	**54 816**
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	**41 210**	**54 816**
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(2 966)	(3 391)
15	Прочие доходы	2340	18 654	24 280
16	Прочие расходы	2350	(20 643)	(17 303)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	**36 255**	**58 402**
	Текущий налог на прибыль	2410	(6 850)	(10 830)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(356)	(381)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(840)	(642)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	795	173
	Прочее	2460	(10)	(23)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	**29 350**	**47 080**

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	**29 350**	**47 080**
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Гл.бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Отчет об изменениях капитала
за 20 17 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710003		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Организация ООО ТД «Премьер»	по ОКПО	46225997		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	1901047278		
Вид экономической деятельности Торговля розничная	по ОКВЭД	36.00.2, 37.00		
Организационно-правовая форма/форма собственности				
Общество с ограниченной ответственностью/Коллективная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	6 52 43	14	
Единица измерения: тыс. руб. ~~(млн. руб.)~~	по ОКЕИ	384		

1. Движение капитала

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабр 15 г.	3100	10 000	(-)	113 951	1 500	270 198	395 649
За 20 16 г.							
Увеличение капитала - всего:	3210	10 000	-	5 646	334	46 875	62 855
в том числе:							
чистая прибыль	3211	x	x	x	334	46 746	47 080
переоценка имущества	3212	x	x	-	x	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	10 000	x	5 646	x	129	15 775
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Уменьшение капитала - всего:	3220	(-)	-	(105)	(-)	(39 329)	(39 434)
в том числе: убыток	3221	x	x	x	x	(-)	(-)
переоценка имущества	3222	x	x	(-)	x	(-)	(-)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	x	x	(105)	x	(39 329)	(39 434)
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	(-)
Изменение добавочного капитала	3230	x	x	-	-	-	x
Изменение резервного капитала	3240	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2 16 г.	3200	20 000	(-)	119 492	1 834	277 744	419 070
За 20 17 г.							
Увеличение капитала - всего:	3310	-	-	14 075	266	29 084	43 425
в том числе: чистая прибыль	3311	x	x	x	266	29 084	29 350
переоценка имущества	3312	x	x	-	x	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	-	x	14 075	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	(-)	-	(-)	(-)	(4 654)	(4 654)
в том числе: убыток	3321	x	x	x	x	(-)	(-)
переоценка имущества	3322	x	x	(-)	x	(-)	(-)
непосредственно на уменьшение капитала	3323	x	x	(-)	x	(4 654)	(4 654)
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	(-)
Изменение добавочного капитала	3330	x	x	-	-	-	x
Изменение резервного капитала	3340	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2 17 г.	3300	20 000	(-)	133 567	2 100	302 174	457 841

2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 15 г.	Изменения капитала за 20 16 г.		На 31 декабря 20 16 г.
			за счет чистой прибыли (убытка)	за счет иных факторов	
Капитал - всего					
до корректировок	3400	**395 649**	**7 546**	**15 875**	**419 070**
корректировка в связи с:					
изменением учетной политики	3410	-	-	-	-
исправлением ошибок	3420	-	-	-	-
после корректировок	3500	**395 649**	**7 546**	**15 875**	**419 070**
в том числе:					
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):					
до корректировок	3401	270 198	7 546	-	277 744
корректировка в связи с:					
изменением учетной политики	3411	-	-	-	-
исправлением ошибок	3421	-	-	-	-
после корректировок	3501	270 198	7 546	-	277 744
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки: (по статьям)					
до корректировок	3402	125 451	-	15 875	141 326
корректировка в связи с:					
изменением учетной политики	3412	-	-	-	-
исправлением ошибок	3422	-	-	-	-
после корректировок	3502	125 451	-	15 875	141 326

3. Чистые активы

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
Чистые активы	3600	**466 710**	**426 474**	**414 858**

Руководитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

"___" _____ ___ г.

Отчет о движении денежных средств

за период с 1 января по 31 декабря 2017г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710004		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Организация **ООО ТД «Премьер»**	по ОКПО	46225997		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	**1901047278**		
Вид экономической деятельности **Торговля розничная**	по ОКВЭД	36.00.2, 37.00		
Организационно-правовая форма/форма собственности				
Общество с ограниченной ответственностью/Коллективная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	6 52 43	14	
Единица измерения: тыс. руб./~~млн. руб.~~ (ненужное зачеркнуть)	по ОКЕИ	384		

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017г.	За январь-декабрь 2016г.
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	**359 770**	**340 741**
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	**352 985**	**336 892**
прочие поступления	4119	**6 785**	**3 849**
Платежи - всего	4120	**(364 691)**	**(341 721)**
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	**(176 448)**	**(164 019)**
в связи с оплатой труда работников	4122	**(112 038)**	**(111 040)**
процентов по долговым обязательствам	4123	**(3 046)**	**(3 442)**
налога на прибыль организаций	4124	**(60)**	**(261)**
налоги в бюджет и взносы во внебюджетные фонды	4125	**(64 200)**	**(59 172)**
прочие платежи	4129	**(8 899)**	**(3 787)**
Сальдо денежных потоков от текущих операций	**4100**	**(4 921)**	**(980)**
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	**55 139**	**51 262**
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	-	-
прочие поступления	4219	**55 139**	**51 262**
Платежи - всего	4220	**(20 183)**	**(49 253)**
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	**(12 523)**	**(30 116)**
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(-)	(-)
прочие платежи	4229	**(7 660)**	**(19 137)**
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	**4200**	**34 956**	**2 009**

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017г.	За январь-декабрь 2016г.
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	**225 830**	**90 210**
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	**225 830**	**90 210**
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего	4320	(**220 930**)	(**90 901**)
в том числе:			
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(-)	(-)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(**220 930**)	(**90 901**)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	**4300**	**4 900**	(**691**)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	**4400**	**34 935**	**338**
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	**4450**	**18 702**	**18 364**
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	**4500**	**53 637**	**18 702**
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	**4490**	-	-

Руководитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

"____" _____ ___ г.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт

«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиМ
_____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 13 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Усовершенствование политики в области управления персоналом (на примере ООО ТД «Премьер»)
тема

Руководитель _____ доцент к.э.н Е.Л. Прокопьева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Кравченко Т.А.
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме _____
Усовершенствование политики в области управления персоналом (на примере ООО "Премьер"

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть наименование раздела	подпись, дата	Е.Л. Прокопьева инициалы, фамилия
Аналитическая часть наименование раздела	подпись, дата	Е.Л. Прокопьева инициалы, фамилия
Проектная часть наименование раздела	подпись, дата	Е.Л. Прокопьева инициалы, фамилия

Нормоконтролер	подпись,дата	Н.Л. Сигачева инициалы,фамилия