

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
«14» 06 2020 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия
тема

Руководитель О.И.И. канд.экон.наук, доцент каф.
подпись, дата, должность, ученая степень

О.Н. Недзельская
инициалы, фамилия

Выпускник А.И. 17.06.20
подпись, дата

А. И. Бадагов
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

О. Шир 17.06.20.
подпись, дата

О.Н. Недзельская
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

О. Шир 17.06.20
подпись, дата

О.Н. Недзельская
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

О. Шир 17.06.20
подпись, дата

О.Н. Недзельская
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Сигачева, 17.06.20
подпись, дата

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия

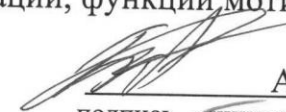
РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия


ВКР выполнена на 77 страницах, с использованием 12 иллюстраций, 39 таблиц, 3 приложений, 35 использованных источников, 14 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: мотивация, система мотивации менеджмента; нематериальная мотивация, методы мотивации, функции мотивации.

Автор работы


А. И. Бадагов
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы


О.Н. Недзельская
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы — 2020

Цель — проведение системного исследования по вопросам касающиеся методов нематериальной мотивации сотрудников предприятия, различных теоретических и методических материалов для дальнейшего практического применения при разработке системы нематериальной мотивации сотрудников предприятия.

Задачи: рассмотреть сущность и функции нематериальной мотивации; определить критерии оценки системы нематериальной мотивации сотрудников; провести оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия; разработать практические рекомендации по внедрению методов нематериальной мотивации сотрудников предприятия; дать оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что нематериальная мотивация это один из инструментов управленческой работы, стимулирующий высокую производительность труда персонала без воздействия на денежное вознаграждение.

Научная новизна бакалаврской работы заключается в проведении системного исследования по вопросам разработки нематериальной мотивации сотрудников предприятия, позволяющих добиться повышения эффективности его деятельности.

В выпускной квалификационной работе представлена разработка управленческих решений по реализации методов нематериальной мотивации сотрудников.

По результатам проведенного разработаны показатели оценки для трех основных категорий персонала и предложена система нематериальной мотивации.

В результате предложенных мероприятий, произойдет увеличение товарооборота торгового предприятия, чистой прибыли и повышение рентабельности, что подтверждает эффективность предложенных мероприятий.

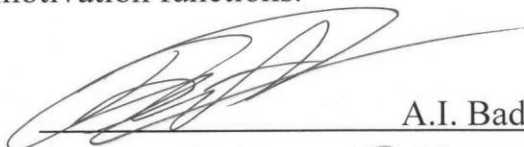
SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

«Nonprofit Staff Motivation of the Enterprise»

The graduation thesis comprises 77 pages, 12 figures, 39 charts, 5 appendices, 35 reference items, 14 visual aids (slides).

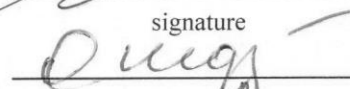
Keywords: motivation, management motivation system; nonprofit motivation, motivation methods, motivation functions.

Author of the work (76-2M)


signature full name

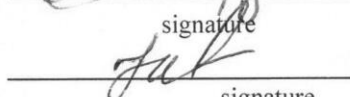
A.I. Badagov

Academic supervisor


signature full name

O.N. Nedzelskaya

English language supervisor


signature full name

N.V. Chezybaeva

Graduation paper presentation date – 2020

The purpose is to conduct a systematic research on issues related to the methods of nonprofit motivation of employees of the enterprise, various theoretical and methodological aspects for further practical application in developing a system of nonprofit motivation of the employees of the enterprise.

Objectives: to consider the nature and functions of nonprofit motivation; to determine the criteria for evaluating the system of nonprofit motivation of employees; to assess the financial and economic activity of the enterprise; to develop practical recommendations for the implementation of methods of nonprofit motivation of employees; to evaluate the effectiveness of the proposed measures.

The relevance of the thesis is that nonprofit motivation is one of the tools of managerial work that stimulates high productivity of the staff without affecting the remuneration.

The scientific novelty of the bachelor's thesis is to conduct a systematic study on the development of nonprofit motivation of employees of the enterprise allowing to increase the effectiveness of its business performance.

The graduation thesis has presented the development of management decisions on the implementation of methods of nonprofit motivation of employees.

According to the results of the research, the assessment indicators of three main categories of personnel have been developed and the system of nonprofit motivation has been proposed.

The proposed measures will contribute to the increase in trade turnover of the commercial enterprise, its net profit and profitability.

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

« 17 » 06 2020 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Бадагову Алексею Игоревичу

фамилия, имя, отчество

Группа 76м-2 Направление 38.03.02 Менеджмент

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы _____

Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия

Утверждена приказом по институту № 246 от 27.04.2020.

Руководитель ВКР Недзельская О.Н. Канд. экон. наук, доцент кафедры

«Экономика и менеджмент» ХТИ-филиал СФУ.

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР бухгалтерский баланс ООО «Сёгун, Красноярск», и отчет о финансовых результатах

Перечень разделов ВКР: Теоретическая часть. 1 Методические аспекты нематериальной мотивации сотрудников. Аналитическая часть. 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сёгун, Красноярск». Проектная часть. 3 Разработка нематериальных методов мотивации сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск».

Перечень иллюстративного материала: 1 титульный лист, 2 актуальность, 3 определение нематериальной мотивации 4 система мотивации в менеджменте 5 методы нематериальной мотивации в менеджменте 6 Структура выручки от продаж ООО «Сёгун, Красноярск» 7 Характеристика организационной структуры ООО «Сёгун, Красноярск» 8 матрица SWOT-анализа управления 9 структура персонала ООО «Сёгун, Красноярск» 10 степень удовлетворенности сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск» методами стимулирования 11 система нематериальной мотивации 12 Показатели оценки работы сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск» 13 прогноз динамики продаж по результатам применения системы нематериальной мотивации 14 прогноз эффективности мероприятий.

Руководитель ВКР


подпись

О.Н. Недзельская
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению


подпись, инициалы и фамилия студента

А.И. Бадагов

«23» апреля 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Ведение	6
1 Теоретическая часть. Методологические аспекты нематериальной мотивации сотрудников	8
1.1 Сущность, функции нематериальной мотивации	8
1.2 Методы и направления нематериальной мотивации	14
1.3 Показатели эффективности мотивационных программ	21
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «СЁГУН, КРАСНОЯРСК»	28
2.1 Общая характеристика предприятия	28
2.2 Анализ актива баланса	32
2.3 Анализ пассива баланса	38
2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия	41
2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия	46
2.6 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия	49
2.7 Вопросы экологии	51
3 Проектная часть. Разработка нематериальных методов мотивации сотрудников ООО «СЁГУН, КРАСНОЯРСК»	53
3.1 Анализ и оценка организационной структуры сотрудников предприятия	53
3.2 Разработка системы нематериальной мотивации	61
3.3 Оценка эффективности внедрения нематериальной мотивации	66
Заключение	72
Список использованных источников	74
Приложения А – В.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Мотивацию в менеджменте принято считать одним из основополагающих факторов, которые определяют поведение работников в трудовых процессах. В общем смысле она представляет собой процесс стимулирования и побуждения человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей, стоящих перед организацией. Мотивация персонала осуществляется посредством формирования соответствующей системы.

Актуальность темы исследования определена тем фактом, что поддержание высокого уровня мотивации в коллективе материальными мотивационными инструментами является недостаточным, необходимо нечто большее, то, что позволит компании продуктивно управлять персоналом и эффективно использовать его потенциал для достижения бизнес-целей.

Суть нематериального стимулирования в повышении уровня лояльности сотрудников базируется на тесной связи личных интересов работника (получение признания и начальника, уважение среди коллег, стабильность на рабочем месте и др.) и прямых обязанностей.

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что, сколько людей – столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний.

Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои

методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную степень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Цель работы — изучить методологические основы мотивации и рассмотреть применение теории нематериальной мотивации сотрудников на практике на примере коммерческого предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть сущность и функции нематериальной мотивации;
- изучить методы и способы нематериальной мотивации;
- определить критерии оценки системы нематериальной мотивации сотрудников;
- провести оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать практические рекомендации по внедрению методов нематериальной мотивации сотрудников предприятия;
- дать оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В качестве объекта данной работы выбрано предприятие ООО «Сёгун, Красноярск».

Предметом исследования является системы нематериальной мотивации сотрудников.

В качестве теоретической и методологической основы проведения исследования являются нормативные документы по вопросам организации деятельности предприятия. При этом были использованы источники учебной литературы и материалы периодической печати.

Выбор методов исследования обусловлен поставленной целью и спецификой предметной области. В ходе работы были использованы следующие методы: общенаучные методы (анализ и синтез, обобщение); методы сравнительного и статистического анализа.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность, функции нематериальной мотивации

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Мотивация персонала в значительной степени определяет эффективность функционирования всей организации в целом. В странах с развитой рыночной экономикой мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение. В России же мотивация труда как экономическая категория появилась относительно недавно. На сегодняшний день в научной литературе не существует единого подхода к ее определению [11].

Трудовая мотивация означает процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ [16].

Нематериальная мотивация – это один из инструментов управленческой работы, стимулирующий высокую производительность труда персонала без воздействия на денежное вознаграждение [27].

Существующее в настоящее время множество подходов к определению сущности мотивации позволяет говорить о том, что одни ученые отождествляют ее со стимулированием труда, другие рассматривают стимулирование как один из методов мотивации, а третьи и вовсе их противопоставляют. Так или иначе, мотивация напрямую связана с результативностью труда и величиной прилагаемых со стороны работников усилий по выполнению ими свои должностных обязанностей. Чем эффективнее

система мотивации труда в организации, тем большую отдачу руководство получает от своих сотрудников [8].

Система мотивации представляет собой целый комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству. В общем виде она представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 — Система мотивации в менеджменте [11]

Система мотивации во многом строится на индивидуальности компаний, но также существуют и общие принципы, основанные на трех положениях:

Цели и задачи конкретной компании являются основой при создании рассматриваемого вида системы. Вводить выбранные методы стимулирования необходимо лишь тогда, когда будет уяснена их эффективность с точки зрения способствования стратегическим планам компании.

Ресурсы и бюджет компании — это важные элементы, без которых невозможно стимулирование труда, даже если оно нематериальное. Например, выдача сотрудникам сертификатов, подтверждающих повышение их квалификации, может послужить хорошим мотивирующим решением. Но это доступно только в том случае, если на это есть средства [29].

При создании мотиваторов требуется выявление индивидуальных потребностей сотрудников. Нельзя оперировать информацией, полученной на основе запросов среднестатистического работника. Это не способствует эффективности системы.

К стимулированию, определяемому как нематериальное, относят те виды поощрений, которые не требуют прямого задействования денежных ресурсов. Ценность конкретной компании для многих ее сотрудников заключается не только в размере зарплаты. Людей интересует и кое-что другое:

- карьерный рост;
- приемлемые условия труда;
- дружелюбный коллектив и т. д. [22].

Сотрудники готовы ответить взаимностью, если ощущают, что компания заинтересована в них. Рост уровня лояльности — это то, немного, чего можно добиться посредством нематериального стимулирования.

Предлагаемый вид мотивации в большей мере актуален для той части персонала, которая заинтересована в развитии, способном привести к карьерному росту. Трудовой коллектив неоднороден. Одни к чему-то стремятся, а другие отбывают своеобразную повинность, навязанную средой существования. Последние хотят немного: получать вовремя зарплату и не более. Здесь не может быть речи о каком-либо развитии. Это обуславливает необходимость тестирования сотрудников, чтобы понять, к какой категории они относятся [31].

Нематериальное поощрение имеет своей целью отметить достижения работника и вдохновить его работать дальше. Такой вид мотивации решает для работодателя сразу несколько задач, но главная задача — это повышение лояльности хороших сотрудников.

При нематериальной мотивации руководитель как бы сообщает работнику, напрямую или опосредованно: «Ты отличный сотрудник, ты качественно работаешь, ты нужен компании и не должен ее покидать». Помимо этого нематериальное поощрение создает в коллективе более доверительную и

дружескую атмосферу [22].

Комфортный эмоциональный фон позволяет решать любые рабочие задачи эффективнее. Мотивированный сотрудник не останавливается на половине пути, не пренебрегает своими обязанностями и не ищет другое место работы. Ни одна организация не сможет существовать без своих сотрудников. К сожалению, не все руководители это понимают. Некоторые считают, что недовольного сотрудника легко можно заменить следующим. Почти всегда можно, кроме одного «но». Новому работнику придется вникать с нуля, его придется учить, тратить время и ресурсы. Но главное — он также может в любой момент уйти. В перспективе лояльный постоянный работник гораздо лучше для бизнеса, чем несколько временных. Для этих целей и необходима нематериальная мотивация [28].

Компании могут по-разному определять конкретные цели и принципы нематериальной мотивации, но общий набор мотиваторов примерно у всех одинаковый:

- льготы – сокращение рабочих дней. Набирает популярность схема, когда сотруднику предоставляется возможность использовать несколько дней в году на свое усмотрение;

- мероприятия – торжества, экскурсии и другого вида коллективное времяпрепровождение. Создают в коллективе атмосферу «семьи», что позитивно влияет на качество работы;

- признание заслуг – карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию компании;

- нефинансовые вознаграждения – символические подарки, льготы, медицинские страховки и др. [22].

Достоинство нематериальной мотивации — это возможность создать сплоченный коллектив, нацеленный на результат и личное развитие. Нематериальная мотивация помогает поддерживать интерес сотрудников фактически без денежных вложений, что ценно для работодателя на начальных этапах работы или в периоды кризиса.

Недостатком нематериального поощрения является сложность ее организации: только хвалить сотрудников и отмечать их достижения может оказаться недостаточно для ожидаемого эффекта. К тому же, на разных людей такая мотивация действует неодинаково: кому-то нравится публичная похвала, а кто-то считает ее неискренней и излишней.

При нематериальной мотивации всегда есть риск показаться неестественным, показным. Многие склонны считать, что руководитель просто жалеет денег и вместо этого пытается отделаться похвалой. Ожидаемый результат приносят только систематическая работа и использование нескольких видов стимулирования. Что именно подействует на конкретную команду и отдельного специалиста, можно узнать только на практике. Поэтому руководитель или кадровый менеджер, решившие мотивировать штат нематериальными методами, должны продумывать и анализировать свои действия [33].

Факторы нематериальной мотивация сотрудников:

1) Сила и конкурентоспособность организации. Хорошая репутация всего предприятия позволяет с легкостью стимулировать работников к саморазвитию и повышению эффективности их деятельности.

2) Компетентный руководящий состав всей фирмы. Только опытный и требовательный менеджер способен своим примером вдохновить персонал на высокопродуктивную деятельность и тем самым создать дополнительное желание трудиться. Случается, что во главу отдела назначают людей с большим опытом или значительной выслугой лет. При этом они могут не уметь руководить и по уровню знаний быть равными подчиненным либо находиться на более низкой ступени мастерства. Наняв такого управленца, есть риск столкнуться с полной демотивацией сильных служащих. Это может послужить причиной их ухода из компании или понизить качество работы.

3) Соблюдение правил трудового кодекса. Следование данному пункту позволяет характеризовать организацию как стабильную и надежную, дает понять, что она может обеспечить защиту интересов своих людей. Здесь

отличной причиной дальнейшей деятельности на предприятии становятся прозрачные условия начисления заработной платы, выдача отпускных и больничных. Также эти бонусы позволят подчиненным забыть о возможности перехода в конкурирующие организации. При несоблюдении законодательства компания будет расцениваться коллективом в качестве временного пристанища. Поскольку нет смысла стремиться к карьерным высотам на предприятии, забывшем об интересах сотрудников.

4) Действующая корпоративная культура. Основное правило звучит в данном случае следующим образом: «Каждый работник – это важный член компании, и в его руках успех всего предприятия». Эта аксиома формирует у человека приверженность общему делу и ответственность по отношению к предприятию [33].

Все вышеперечисленные факторы незаменимы в процессе формирования доверия персонала, а также уважения и любви к предприятию в целом. Именно они являются основополагающими при моральном стимулировании.

Психологическая разновидность мотивации сложнее, так как складывается из нескольких факторов. Здесь имеется в виду комфортная атмосфера в коллективе, своевременное решение конфликтов, предотвращение ссор и недобросовестной конкуренции. При планировании работы важно учесть интересы всех работников: хорошо оборудовать рабочие места, удобно расставить мебель, обеспечить необходимой техникой. Практика показывает, что выделение отдельной зоны для отдыха положительно сказывается на самочувствии и результатах. Хорошо на общей атмосфере сказываются совместные празднования, корпоративы, поздравления [33].

Единой системы мотивации, идеально подходящей для всех организаций не существует. В значительной степени построение системы мотивации в организации зависит от специфики ее деятельности.

1.2 Методы и направления нематериальной мотивации

Нематериальная мотивация сотрудников предполагает стимулирование работников быть эффективнее, трудиться качественнее без дополнительного денежного поощрения. Методов такой мотивации очень много, и использовать их нужно с учетом настроений в коллективе, возраста и характеров сотрудников [29].

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

Перечень видов нематериальной мотивации различается и приводится с различной степенью детальности. В современной теории управления принято выделять несколько видов стимулирования. Методы нематериальной мотивации приведены на рисунке 1.2.

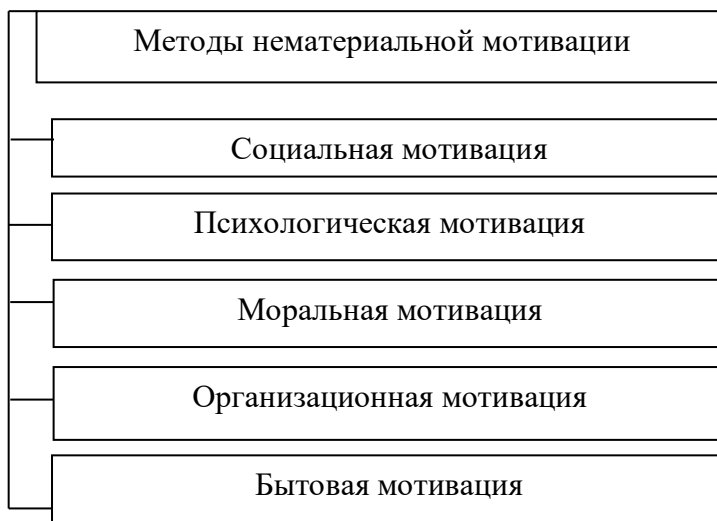


Рисунок 1.2 — Методы нематериальной мотивации в менеджменте

Социальная мотивация основана на коллективности и гласности поощрения. На практике это публичное объявление благодарности, благодарственное обращение в СМИ и, например, такой анахронизм, как фотография на Доске почета. Применение данного вида мотивации

воздействует не только на поощряемого работника, но и на весь коллектив. В определенных случаях может сказаться негативно, вызывая зависть у отдельных сотрудников.

Психологическая мотивация подразумевает воздействие на эмоции сотрудника. Это может быть и убеждение, что работать в данной компании престижно, и моральная поддержка в трудную минуту сотрудника или его близкого человека и, даже пистолет, приставленный к виску. Последний метод очень действенный, но требуется постоянно поддерживать негативную мотивацию. Применим как в отношении отдельных сотрудников, так и в больших компаниях [29].

Моральная мотивация взывает к скрытым качествам человеческой души и личным качествам сотрудника. Ее ярким примером является творческий патриотический подъем самосознания во времена «развитого социализма». Правильно мотивированные комсомольцы подняли не одну отсталую отрасль. Поскольку чувство долга сидит в сущности каждого человека, метод требует глобального подхода на уровне корпоративной политики [21].

Организационная мотивация часто называется административной. В ее основе лежит право руководства компании требовать от подчиненных соблюдения определенных правил (трудовой дисциплины). Метод нередко применяется как репрессивный. Действует, когда используется в строго дозированном объеме. Чрезмерно строгая корпоративная политика может дать обратный эффект и создать отток квалифицированной рабочей силы.

Бытовая мотивация заключается в создании комфортных условий труда и отдыха. Данный вид мотивации работает на перспективу и снижает отток кадров. Многие компании обеспечивают сотрудникам бесплатное питание, коллективные занятия спортом. Социологические исследования показали, что женщины отдают предпочтение тренажерному залу и массажному кабинету, а мужчины выбирают развлечения (теннис, бильярд и т. п.). На это следует ориентироваться при мотивации. Метод бытовой мотивации в настоящее время популярен среди молодых компаний [27].

Статусная мотивация подразумевает перспективу карьерного роста сотрудников и играет на чувстве лидерства и желании подчинять себе других людей. Здесь возможны курсы повышения квалификации, конкурсы на замещение руководящих должностей и т. п. Статусная мотивация работает по типу социальной. Требуется одновременно открытости, гласности и индивидуального подхода.

Организационные методы предполагают, что качественная организация рабочего процесса так же важна, как настроение в коллективе и перспективы. К организационным методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. [22].

Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, необходимо первоначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. И в данном случае поможет пирамида потребностей Абрахама Маслоу. С ее помощью система нематериальной мотивации персонала приобретает понятный вид. Итак, важно определить какие потребности для сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации.

1) Физиологические потребности. Если для сотрудника важна данная группа, то необходимо обеспечить ему комфортный уровень заработной платы.

2) Потребность в защите и безопасности. Для таких людей важно организовать дружелюбную атмосферу в коллективе. Соответственно должна быть минимизирована информация о негативных составляющих работы: банкротство, увольнения.

3) Социальные потребности. Для сотрудников из данной категории важно получать поддержку от коллег и руководства, также им важно постоянно находиться в кругу людей.

4) Потребность в уважении и самоуважении. Этих сотрудников нужно одаривать постоянным вниманием. Им важно осознавать, что их действия

будут оценены по достоинству.

5) Потребность в самореализации. Это главная потребность для креативных сотрудников. Таким людям важно заниматься творческой работой. Они способны решать самые сложные, нестандартные проблемы. И когда достигнуто желаемое, то потребности переходят на более высокий уровень [33].

Поощрения не должны становиться обычным явлением, потому что единообразные мотивационные программы только угнетают сотрудников. Поэтому, раз в полгода стоит придумать какую-то новую мотивационную программу.

Методов высказать благодарность и уважение работнику очень много, но важно подобрать оптимальный для отдельного человека. Кому-то понравится публичная похвала и аплодисменты, кому-то приятнее получить благодарственное сообщение по электронной почте. Учет таких нюансов, приведет к гораздо большим результатам, чем размещение фотографий на доске почета вслепую.

Для разных людей эффективными оказываются различные способы мотивирования. Для целеустремленных, молодых работников, скорее всего, более важной, чем материальная часть, окажется возможность карьерного роста. Для специалиста в возрасте особенно приятно уважение к нему, признание его роли в успехах всей компании. Поэтому вам придется иногда проверять, что именно окажется наиболее эффективным. Также, можно придумать большое количество различных способов нематериальной мотивации сотрудников. Самые действенные из них:

- мотивирующие совещания;
- конкурсы и соревнования;
- поздравления со знаменательными датами;
- скидки на услуги;
- информирование о достижениях;
- поощрительные командировки;
- оценки коллег;

- помощь в семейных делах.

Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях [22]:

- требующая инвестиций,
- не требующая инвестиций, безадресная,
- не требующая инвестиций, адресная.

Требующая инвестиций нематериальная мотивация - это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы. На сегодняшний день, соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников.

К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива [27].

Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень

осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета.

К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболки с логотипом фирмы).

Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников.

Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу [12].

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации.

Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство [33].

Выделяют пять основных правил, которые помогут построить грамотную концепцию:

1. Она должна решать тактические задачи компании. То есть мотиваторы,

выбранные для конкретной организации, должны быть направлены на решение первоочередных проблем.

2. Система должна охватывать всех работников. Это означает, что выбранные методы стимулирования должны воздействовать как на менеджеров, так и на производственных рабочих.

3. Важным фактором является степень развития организации. Например, для семейного бизнеса мотиватором выступает энтузиазм. Когда компания переходит на новый этап, нематериальное стимулирование должно также развиваться и ставить новые задачи.

4. Верный выбор методов. Нематериальные способы стимулирования должны быть направлены на создание тех факторов, которые мотивируют всех сотрудников. Для этого нужно собрать сведения о них и узнать потребности.

5. Постоянное развитие. Однообразная система мотивации со временем устареет и уже не будет побуждать к действию. Поэтому нужно позаботиться о ежегодной разработке новой концепции [16].

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры.

Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

Виды материального и нематериального стимулирования направлены на улучшение взаимоотношений в компании, а также повышение производительности труда.

1.3 Показатели эффективности мотивационных программ

Оценка мотивации работающего персонала в компании – одна из важнейших оценок, позволяющая выявить степень заинтересованности подчиненного в достижении определенных результатов. Существуют различные методы и методики для выставления оценки мотивации персонала.

Стимулирование нематериальной мотивации подлежит достижению основных показателей деятельности персонала и компании:

- достижение количественных показателей (объем производимой продукции);
- обеспечение сервиса обслуживания клиентов;
- выполнение нормативных показателей по все видам ресурсов;
- соблюдение и выполнение требований по качеству продукции [21].

Если говорить об оценке мотивации, то данное понятие можно разделить на две равные части: первичная; вторичная.

В первом случае данная оценка проводится перед приемом на работу и направлена она на то, насколько заинтересован человек в данной компании, в которую пришел работать. Правильная оценка на данном этапе позволяет выявить более перспективных сотрудников, тех кандидатов, которых в обучении необходимо инвестировать.

Во втором случае должна проводиться уже среди работающих в компании подчиненных. Подобная оценка направлена на то, насколько заинтересован человек в данной компании, в которую пришел работать. Она помогает выявить подчиненных, у которых имеется высокий потенциал. Помимо этого, она позволяет увидеть эффективность действия системы мотивации

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то, или иное кадровое изменение экономически целесообразным [35].

К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации [31].

Позитивный эффект от использования нематериальной мотивации трудно переоценить, он действует всегда положительно; может воздействовать как на весь коллектив, так и выборочно на каждого сотрудника; не требует прямых инвестиций; улучшает кадровую политику фирмы; повышает эффективность производства в целом.

На фоне положительных результатов нематериальной мотивации, отрицательные стороны метода выглядят следующим образом:

- невозможность контроля уровня эффективности метода;
- необходимость психологической подготовки руководителя;
- наличие индивидуального подхода;
- мотивация подчинена временным изменениям и нуждается в систематическом обновлении;
- наличие непрямых материальных затрат [29].

Нематериальную мотивацию можно отследить через показатели: •

- текучесть персонала;
- уровень удовлетворенности трудом и лояльности;
- через экономический рост внедренных программ;
- через процент производительности труда;
- через процент качества выпускаемой продукции (или брака);
- через потери рабочего времени (чел\дни);
- через процент культуры производства;
- через процент уровня трудовой дисциплины.

KPI сам по себе – это еще не система мотивирования, это лишь инструмент системы управления. По сути, любой показатель принято сейчас называть KPI. Я не понимаю, почему выплата менеджерам по продажам процента от принесенной ими прибыли на многих предприятиях считается KPI. Или почему старый добрый коэффициент трудового участия называется KPI. Это не более чем дань моде [35].

KPI не имеет смысла вводить на предприятии, где система управления как таковая отсутствует, то есть успех полностью зависит от усилий собственника, который является одновременно и Генеральным Директором, и главным финансистом, и главным кадровиком (речь идет о предприятиях, находящихся на первой фазе развития).

Успешность внедрения KPI не зависит от численности персонала. Важно, чтобы выполнялось другое условие – достигнута определенная зрелость бизнеса и существует адекватная учетная система. Кто-то из классиков управления сказал, что мы не можем управлять тем, что не можем посчитать. KPI – это счетные показатели. Они могут быть количественными (деньги, люди, время, единицы товара, тонно-километры и пр.), могут быть качественными (баллы, рейтинг и др.), но обязательно должны быть счетными, чтобы обеспечить объективность и сравнимость данных [35].

Мероприятия по оценке эффективности персонала:

- руководством предприятия разрабатываются определенные стандарты рабочей деятельности;

- к каждому сотруднику предприятия определяются и формулируются четкие и понятные требования, касающиеся продуктивности его труда, эффективности его деятельности;
- разрабатывается целостная, комплексная система оценки эффективности личного труда;
- устанавливается четкая связь между эффективностью труда сотрудника и получаемым за него вознаграждением;
- определяются меры по повышению профессионального уровня, квалификации сотрудников;
- отслеживается соответствие содержания работы занимаемой должности [35].

Создается некий уникальный для каждого конкретного предприятия механизм воздействия на сотрудников с целью максимально возможного повышения эффективности их труда.

Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) – сложная, но абсолютно оправданная работа, которая приведет компанию к достижению поставленных целей. Важно поставить акценты на тех показателях, которые действительно повлияют на развитие компании [35].

Правильно разработанная система нематериальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI) позволит:

- побудить сотрудников работать на конкретный результат (заведомо заданный);
- сделать так, чтобы компания функционировала как единый организм и работа всех подразделений была направлена на получение конкретных показателей, в сумме дающих рост эффективности работы организации в целом;
- поощрить тех сотрудников, которые трудолюбивы и эффективны;
- система мотивации разрабатывается для каждого отдела/подразделения, в соответствии с целями той или иной ветки в структуре организации [35].

После разработки системы нематериальной мотивации, ее необходимо официально внедрить и донести до сведения сотрудников. Данный этап, пожалуй, один из самых важных, поскольку он позволяет проанализировать, насколько эффективно работает система. Она должна позволить контролировать не только краткосрочные, но и долгосрочные показатели эффективности функционирования организации, увеличить энтузиазм сотрудников и их личную эффективность, эффективно управлять бюджетом и не тратить дополнительное время на подсчет выплат [29].

К уровням показателей эффективности можно отнести: объем производства, объем продаж, рентабельность и чистую прибыль, которая образуется в связи с функционированием производства или компании. Как правило, используя эти показатели в мотивационной системе, идет сравнение реальных данных с теми, которые планировались в определенный отчетный период (как правило, он составляет месяц, в некоторых случаях – квартал) [35].

Применяют такие показатели в системе мотивации административно-управленческого персонала, который оказывает влияние на ход дел в компании. Этот уровень можно назвать первым (высоким). Именно эти показатели интересны руководству, и они являются итогом работы всей компании. Но стимулировать нужно не только тех, кто курирует деятельность сотрудников, но и сам персонал, который участвует в конкретных вспомогательных операциях и трудится непосредственно на производстве.

Второй уровень показателей эффективности. Это, прежде всего, показатели эффективности производства, от которых уже в итоге зависит общий объем производства. Здесь мы смотрим на работу конкретных отделов, технических служб. В КРІ идет оценка объема производства, сроков исполнения работы и ее качества [35].

Второй уровень мотивации также относится и к отделам, которые отвечают за сбыт изготовленной продукции: складской отдел, маркетинговый отдел, отдел продаж. В данном случае будет оцениваться объем продаж и учитываться дебиторская задолженность. В целом, этими двумя уровнями

можно было бы ограничиться, если бы не работа вспомогательных отделений, без которых невозможно функционирование всей системы компании.

Третий уровень показателей оценивается в отношении отделов, которые помогают обеспечивать функционирование компании: бухгалтерский и юридический отделы, работа системных администраторов, кадровых служб, отдела безопасности и канцелярии. Мотивация зависит от того, что именно требуется от сотрудников. Как правило, в данном случае принимают во внимание качественное и своевременное исполнение обязанностей и поставленных задач [35].

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных программ не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда компаний, возможны следующие причины низкой эффективности системы мотивации:

- 1) слабая связь системы мотивации с достижением стратегической цели предприятия.

- 2) отсутствие системы деловой оценки (результатов и компетенций) персонала. Эффективная система мотивации подразумевает наличие таковой в компании, поскольку вознаграждение или наказание работников увязывается вместе с полученным уровнем результативности труда (норма, ниже нормы, выше нормы);

- 3) параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала. Существует ряд методик оценки мотивационных профилей (за основу можно взять методику В. Герчикова [28]). Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые мотивационные программы. Так, при преобладании работников инструментального типа, акцент будет сделан на внедрение премий по результату, а при преобладании работников профессионального типа рекомендуется включать в систему мотивации такие методы, как работа с кадровым резервом, система наставничества, система профессионального

обучения, проведение профессиональных соревнований (конкурсов) и т. д.;

4) отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию проекта по корректировке системы мотивации. Участие работников в таких проектах позволяет учесть актуальные потребности и мотивы, их мнение в отношении запланированных мероприятий;

5) низкая конкурентоспособность предприятия на рынке труда по разным причинам (в связи с реализуемой политикой компании, ее финансовым состоянием, слабой осведомленностью о ситуации на рынке труда и пр.). Конкурентоспособность предприятия на рынке труда является неременным условием эффективности системы мотивации;

6) отсутствие мониторинга системы мотивации, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест. Это затрудняет оперативную корректировку параметров системы в соответствии с факторами внешней среды, потребностями субъекта и объекта стимулирования;

7) отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности. На эффективность воздействует совокупность условий и причин (факторы эффективности). На трудовое поведение персонала оказывает влияние не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В этом случае целесообразна, например, система профессионального обучения персонала. Также большая роль отводится уровню организации трудового процесса: обеспеченности ресурсами, наличию современных производственных и управленческих технологий, отлаженности бизнес-процессов и т. д. [28].

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЁГУН, КРАСНОЯРСК»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Сёгун, Красноярск» создано для осуществления предпринимательской деятельности с целью насыщения потребительского рынка товарами, услугами, получения прибыли, повышения материального благосостояния учредителей общества и его персонала.

ООО «Сёгун, Красноярск» зарегистрировано по адресу 660094, Красноярский край, город Красноярск, улица Академика Павлова, дом 51, помещение 1. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.98 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом.

Организационная структура ООО «Сёгун, Красноярск» относится к линейно-функциональному типу (рисунок 2.1).

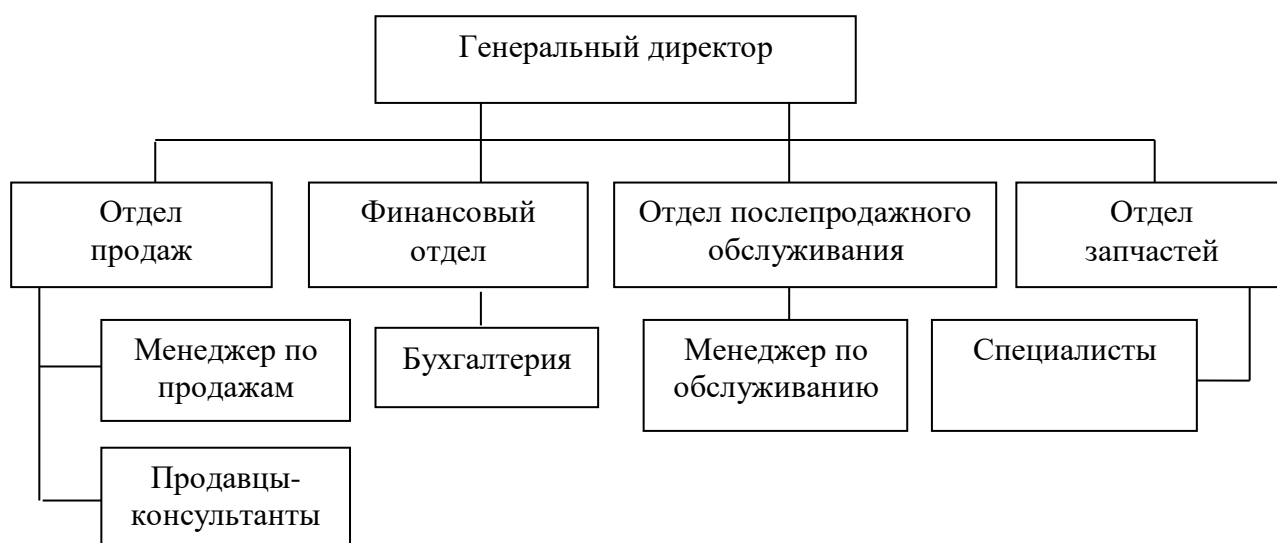


Рисунок 2.1 — Организационная структура ООО «Сёгун, Красноярск»

Управление обществом осуществляется его учредителями через представителей путем проведения общего собрания выборов исполнительных органов и назначения должностных лиц.

Свою производственно-хозяйственную деятельность общество осуществляет самостоятельно, с учетом складывающейся конъюнктуры потребительского спроса на работы, товары и услуги общества. Для этого, ООО «Сёгун, Красноярск» приобретает необходимые основные и оборотные средства.

Финансовые ресурсы общества формируются из прибыли, амортизационных отчислений, а так же из кредитов и других поступлений, не противоречащих законодательству

Основным видом экономической деятельности является — торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами, а так же торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Размер уставного капитала 5 010 000 руб.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Сёгун, Красноярск» на основе данных бухгалтерской отчетности за 2018 год. (Приложение А)

Основные экономические показатели деятельности ООО «Сёгун, Красноярск» приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 — Анализ основных экономических показателей деятельности

Показатель	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
				Абс.	%
Выручка от продаж	тыс. руб.	205 658,0	273 984,0	68 326,0	33,2
Себестоимость	тыс. руб.	186 330,0	249 908,0	63 578,0	34,1
Прибыль от продаж	тыс. руб.	-2 834,0	1 019,0	3 853,0	-136,0
Прибыль чистая	тыс. руб.	-2 555,0	1 412,0	3 967,0	-155,3
Численность всего	чел.	26,0	26,0	0	0
Уровень ФЗП к товарообороту	%	6,2	5,0	-1,2	-19,6
Фонд заработной платы	тыс. руб.	12 792,0	13 698,7	906,7	7,1
Удельный вес ФОТ в выручке	%	6,4	4,8	-1,6	-25,0
Средняя заработная плата	руб.	26 650,0	27 180,0	530,0	2,0

Анализируя данные таблицы 2.1, можно отметить увеличение выручки от продаж в 2018 году на 68 326 тыс. руб., темп прироста за исследуемый период составил 33,2 %, при этом, прибыль от продаж увеличилась на 3 853 тыс. руб., а чистая прибыль возросла на 3 967 тыс. руб., перекрыв убыток 2017 года.

Удельный вес фонда оплаты труда в структуре выручки от продаж составляет 6,2 % в 2017 году и 5 % в 2018 году. Фонд оплаты труда увеличился по причине повышения средней заработной платы на 530 руб., численность персонала составляет 26 человек.

На балансе предприятия числится два земельных участка по 100 соток и сам автосалон, площадью 700 м². Помещения автосалона размещены на следующих площадях:

- экспозиционно-выставочный зал (200 м²);
- офисный центр (100 м²);
- сервисно-консультационный центр (250 м²);
- складское помещение для запчастей (100 м²);
- техническое помещение (50 м²).

ООО «Сёгун, Красноярск» осуществляет продажу автомобилей, предлагает большой ассортимент запчастей на многие модели машин, оказывает услуги.

Структура выручки от продаж ООО «Сёгун, Красноярск» за 2018 год представлена на рисунке 2.2.

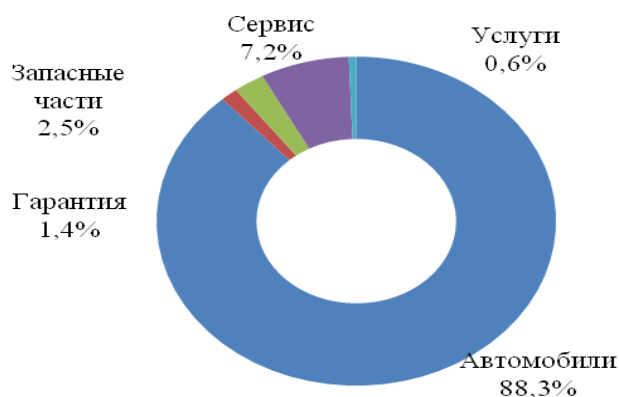


Рисунок 2.2 — Структура выручки от продаж ООО «Сёгун, Красноярск» за 2018 год

Как видно на рисунке 2.2, в структуре выручки от продаж ООО «Сёгун, Красноярск» за 2018 год, основной удельный вес составляют продажи автомобилей 83,3 %, сервисные услуги составляют 12,2 %, продажа запасных частей и аксессуаров 2,5 %, гарантия и прочие услуги занимают 1,4 % и 0,6 % соответственно.

Клиентам предоставляется возможность взять транспортное средство в кредит, оформив всю нужную документацию в самом автосалоне.

Работа салона заключается не только в продаже автомобилей и запчастей к ним, но и в сервисном обслуживании, дополнительной комплектации различных марок и оформлении страховки. Продаваемые автомобили имеют все необходимые гарантии по дальнейшему техническому обслуживанию за счет компании-производителя.

Структура и динамика продаж товаров и услуг ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг., приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Структура и динамика продаж

Наименование	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	%
Автомобили	181 802	88,4	241 928	88,3	60 126	33,1
Гарантия	2 879	1,4	3 836	1,4	957	33,2
Запасные части, аксессуары	4 730	2,3	6 850	2,5	2 119	44,8
Сервис	15 219	7,4	19 727	7,2	4 508	29,6
Услуги	1 028	0,5	1 644	0,6	616	59,9
Итого	205 658	100	273 984	100	68 326	33,2

Как видно из таблицы 2.2, в структуре и динамике продаж основной товарной группы «автомобили» отмечается прирост в абсолютном выражении на 60 126 тыс. руб., темп прироста 33,1 %. При этом, удельный вес продаж автомобилей составляет 83,3 % в структуре выручки от продаж.

В структуре выручки от продаж сервисные услуги составляют 7,4 % в 2017 году и 7,2 % в 2018 году. В динамике выручки от оказания сервисных услуг имеет прирост, который составляет 4 508 тыс. руб.

Для оценки финансового состояния предприятия рассмотрим состав, структуру имущества предприятия и его обязательств.

2.2 Анализ актива баланса

Актив баланса содержит сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, то есть о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности, об остатках денежной наличности.

Для анализа структуры и динамики активов баланса ООО «Сёгун, Красноярск» проведем предварительные расчеты, результаты которых сведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — Агрегированный аналитический баланс за 2017 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Пассив	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Внеоборотные активы	40 590,0	70,2	Собственный капитал	6 823,0	11,8
Оборотные активы	17 195,0	29,8	Заемный капитал	50 962,0	88,2
Баланс	57 785,0	100,0	Баланс	57785,0	100,0

Внеоборотные активы занимают 70,2 % в структуре баланса за 2017 год, оборотные активы составляют 29,8 % соответственно. Собственный капитал составляет 11,8 %, заемный капитал — 88,2 %.

Рассмотрим динамику, состав и структуру активов предприятия за 2017-2018 гг. в таблице 2.4.

Таблица 2.4 — Структура имущества

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	40 590,0	70,2	43 309,0	72,3	2 719,0	6,7
Оборотные активы	17 195,0	29,8	16 623,0	27,7	-572,0	-3,3
Итого	57 785,0	100,0	59 932,0	100,0	2 147,0	3,7

Анализ данных таблицы 2.4 свидетельствует об увеличении имущества

предприятия. За 2018 год сумма активного капитала ООО «Сёгун, Красноярск» составила 59 932 тыс. руб., что больше показателя 2017 года на 2 147 тыс. руб.

В структуре активного капитала наибольшую долю составляют внеоборотные активы — 72,3 % в 2017 году, 70,2 % в 2018 году. В абсолютном выражении увеличение внеоборотных активов произошло на 2 719 тыс. руб., темп прироста составил 6,7 %.

Доля оборотных активов в 2018 году составляет 29,8 %, в 2017 году 27,7 %. Удельный вес уменьшился на 3,3 процентных пункта. В абсолютном выражении по этой статье баланса отмечается снижение на 572 тыс. руб.

Динамика активов ООО «Сёгун, Красноярск» представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 — Динамика активов ООО «Сёгун, Красноярск» (тыс. руб.)

На рисунке 2.3, видна динамика роста внеоборотных активов и снижения оборотных средств.

В таблице 2.5 представлен анализ структуры и динамики внеоборотных активов за 2017-2018 гг.

Таблица 2.5 — Структура и динамика внеоборотных активов

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы	40 590,0	100,0	43 309,0	100,0	2 719,0	6,7
Основные средства	40 590,0	100,00	43 309,0	100,00	2 719,0	6,7

Как видно из таблицы 2.5, внеоборотные активы в своем составе содержат только основные средства, в числе которых земельные участки и здания. В 2017 году сумма внеоборотных активов составляла 40 590 тыс. руб. в 2018 году произошло увеличение по статье баланса «основные средства» на 2 719 тыс. руб., сумма внеоборотных активов составила 43 309 тыс. руб. Прирост внеоборотных активов в 2018 году обусловлен приобретением земельного участка. За 2017-2018 годы объем основных средств на балансе предприятия увеличился на 6,7 %.

Состав внеоборотных активов соответствует профилю деятельности предприятия – размещение товара требует больших площадей. Для размещения одной машины в шоу-руме требуется 20 м² – 25 м²., то есть в автосалоне находится от 6 до 7 презентационных автомобилей.

Отсутствие сумм по статьям доходные вложения в материальные ценности и долгосрочные финансовые вложения свидетельствует о низкой инвестиционной активности ООО «Сёгун, Красноярск». Товарные запасы представляют собой - легковые автомобили для продажи. Их объем в 2017 году в абсолютном выражении составил 17 195 тыс. руб., в 2018 году 16009 тыс. руб.

Анализ структуры оборотных активов ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. по отдельным их видам приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 — Анализ структуры и динамики текущих активов

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы:	17 195,0	100,0	16 009,0	100,0	-1 186,0	-6,9
Запасы, в том числе:	10 932,0	63,6	7 193,0	44,9	-3 739,0	-34,2
-товары на продажу	9 855,0	57,3	6 574,0	41,1	-3 281,0	-33,3
-прочие запасы и затраты	1 077,0	6,3	619,0	3,9	-458,0	-42,5
НДС	1 263,0	7,3	2 652,0	16,6	1 389,0	110,0
Дебиторская задолженность	4 567,0	26,6	5 782,0	36,1	1 215,0	26,6
Денежные средства	433,0	2,5	382,0	2,4	-51,0	-11,8

Согласно данным таблицы 2.6 оборотные активы за 2018 года составляют

16 009 тыс. руб., что на 1 186 тыс. руб. меньше показателя 2017 года. За 2018 год произошло снижение суммы текущих активов на 6,9 %.

Оборотный капитал 2018 года на 44,9 % состоит из товаров на продажу. Дебиторская задолженность занимает 36,1 %. Удельный вес денежных средств в структуре текущих активов составляет 2,4 %, в динамике денежных средств произошло уменьшение на 51 тыс. руб., темп снижения составил 11,8 %.

Важное направление анализа оборотных средств — определение их оборачиваемости. Показатели оборачиваемости приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонение
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	205 658,0	273 984,0	68 326,0
Краткосрочные текущие активы	тыс. руб.	17 195,0	16 623,0	-572,0
Оборачиваемость оборотных средств	об.	12,0	16,5	4,5
Продолжительность оборота	дни	31	22	-9

Анализ данных таблицы 2.7 свидетельствует о том, что в 2018 году общий коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил 16,5 оборота, в 2017 году оборачиваемость оборотных средств составляла 12 оборотов. Соответственно длительность оборота в 2018 году уменьшилась и составила 22 дня, что ниже показателя длительности оборота 2017 года, который составлял 31 день.

Такой уровень оборачиваемости оборотных средств достаточно высок, а ускорение оборачиваемости указывает на повышение эффективности использования оборотных активов в 2018 году. Причиной является повышение выручки от реализации продукции на 68 326 тыс. руб., в результате, чего длительность оборота текущих активов уменьшилась на 9 дней.

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы предприятия. Но в любом случае, чем выше коэффициент, то есть, чем быстрее покупатели погашают свою задолженность, тем лучше для организации. При этом

эффективная деятельность не обязательно сопровождается высокой оборачиваемостью.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 — Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	4 567,0	5 782,0	1 215,0
в том числе покупатели и заказчики	тыс. руб.	939,0	933,1	-5,9
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	205 658,0	273 984,0	68 326,0
Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации	%	2,2	2,1	-0,1
Оборачиваемость дебиторской задолженности	об.	45,03	47,39	2,4
Период погашения дебиторской задолженности	дн.	8	8	-0,4

Согласно данных таблицы 2.8, на конец отчетного периода сумма дебиторской задолженности предприятия составляет 5 782 тыс. руб. или 2,1 % от суммы выручки. В 2017 году дебиторская задолженность составляла 2,2 % в доле выручки, что на 0,1 процентных пункта меньше, чем в 2018 году. За год дебиторская задолженность совершает 47,39 оборота, а средний период ее погашения составляет 8 дней.

В таблице 2.9 представлена структура дебиторской задолженности ООО «Сёгун, Красноярск» по категориям дебиторов за 2017-2018 гг.

Таблица 2.9 — Анализ дебиторской задолженности

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	%
Дебиторская задолженность всего	4 567,0	100,0	5 782,0	100,0	1 215,0	26,6
в том числе:						
-покупатели и заказчики	939,0	20,6	933,1	16,1	-5,9	-0,6
-прочие дебиторы	3 628,0	79,4	4 848,9	83,9	1 220,9	33,7

По данным таблицы 2.9, наибольший удельный вес в структуре дебиторской задолженности занимает задолженность прочих дебиторов 83,9 %.

Задолженность покупателей и заказчиков составляет всего 16,1 %. Покупатели и заказчики большей частью рассчитываются за покупку автомобиля полностью, а часть покупателей может оформлять покупку в рассрочку.

В числе прочей дебиторской задолженности числится задолженность связанных групп компании за оказанные услуги (использование покрасочной камеры) или за размещение совместной рекламы.

Анализ состояния и использования оборотных средств ООО «Сёгун, Красноярск» представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 — Состояние и использование оборотных средств

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Средняя величина оборотных средств	тыс.руб.	17 416	16 909	-506,5
- материальных оборотных средств	тыс.руб.	12 253	9 063	-3190,5
- средств в расчетах	тыс.руб.	3 603	5 175	1571,5
- денежных средств и краткосрочных финансовых вложений	тыс.руб.	504	191	-312,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	об.	11,8	16,2	4,4
Длительность оборота	дн.	31	23	-8,4
Коэффициент закрепления		0,03	0,04	0,0
Доля оборотных средств в валюте баланса	%	30,1	28,2	-1,9
Материалоотдача	руб.	11,8	16,2	4,4
Материалоемкость	руб.	0,1	0,1	0,0

По данным таблицы 2.10, средняя величина оборотных средств в 2018 году составила 16 909 тыс. руб. и повысилась за год на 506,5 тыс. руб.

Основную долю в структуре оборотного капитала составляют материальные оборотные средства – 9 063 тыс. руб., их средняя величина снизилась на 3 190,5 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом. Средняя сумма остатка денежных средств в 2018 году составила 191 тыс. руб., что ниже среднего значения 2017 года на 312,5 тыс. руб. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2018 году составил 16,2 оборота, период оборачиваемости

составляет 23 дня. Удельный вес оборотных средств в валюте баланса 28,2 %. Материалоемкость продукции — отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции. Нормативное значение коэффициента — меньше 1, в данном случае он составляет 0,1.

2.3 Анализ пассива баланса

Анализ пассивов баланса включает анализ состава капитала и его структуры, изменения составляющих капитала и источников его формирования, позволяющее определить: какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных заемных средств, то есть пассив показывает, откуда взяли средства, кому обязано за них предприятие.

От того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение предприятия. Анализ состава и структуры источников финансовых ресурсов

Анализ пассивов является неотъемлемой частью любого анализа предприятия, так как пассивы — это капитал, вовлеченный предприятием в свою хозяйственную деятельность.

Анализ пассивов ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 — Структура обязательств

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Всего источников:	57 785,0	100,0	59 932,0	100,0	2 147,0	3,7
1.1 собственных	6 823,0	11,8	4 545,0	7,6	-2 278,0	-33,4
1.2 заемных	50 962,0	88,2	55 387,0	92,4	4 425,0	8,7
- краткосрочных	50 962,0	88,2	55 387,0	92,4	4 425,0	8,7

Как видно из таблицы 2.11, в 2017 году соотношение собственных и

заемных средств распределялось в пользу заемных ресурсов, удельный вес которых составлял 88,2 % в общем объеме источников финансирования предприятия. Удельный вес собственных источников составлял 11,8 %.

В 2018 году изменилось соотношение источников в сторону увеличения заемных на 8,7 процентных пункта, что в абсолютном выражении составляет 4 425 тыс. руб.

Структурный анализ собственных и заемных источников ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. приведен на рисунке 2.4.

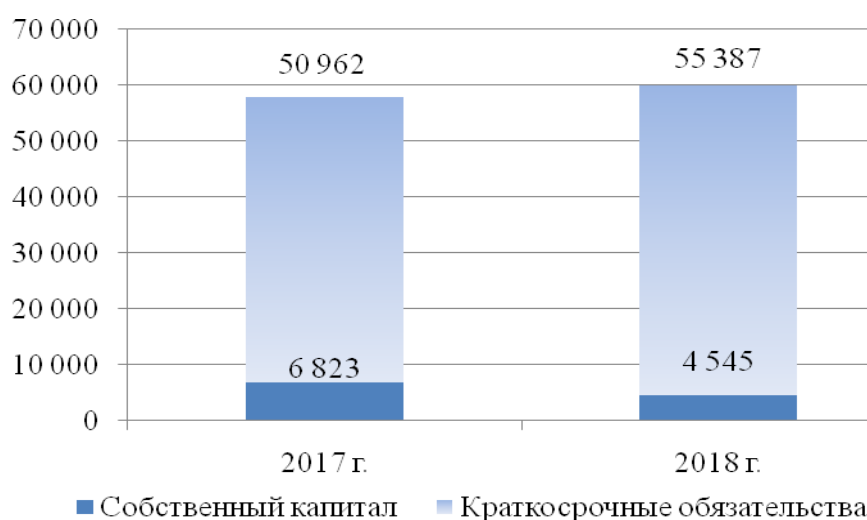


Рисунок 2.4 — Динамика пассивов ООО «Сёгун, Красноярск» (тыс. руб.)

Для оценки, рациональности формирования, источников финансирования деятельности предприятия и его рыночной устойчивости необходим анализ структуры и динамики заемного капитала, приведенный в таблице 2.12.

Таблица 2.12 — Структура и динамика заемного капитала

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Всего заемного капитала:	50 962,0	100,0	55 387,0	100,0	4 425,0	8,7
Кредиты и займы	114,0	0,2	0,0	0,0	-114,0	-100,0
Кредиторская задолженность, в том числе:	50 848,0	99,8	55 387,0	100,0	4 539,0	8,9
- поставщики и подрядчики	43 642,0	85,8	48 821,0	88,1	5 179,0	11,9
- перед персоналом предприятия	4 647,0	9,1	4 452,0	8,0	-195,0	-4,2
- перед государственными внебюджетными фондами	1 831,0	3,6	1 387,0	2,5	-444,0	-24,2

-в бюджет по налогам и сборам	583,0	1,1	544,0	1,0	-39,0	-6,7
-прочие кредиторы	145,0	0,3	183,0	0,3	38,0	26,2

По данным таблицы 2.12, можно судить о том, что заемный капитал ООО «Сёгун, Красноярск» в 2018 году представлен на 100 % кредиторской задолженностью. За исследуемый период кредиторская задолженность предприятия увеличилась на 4 539 тыс. руб., темп прироста составил 8,9 %. Увеличение произошло, главным образом, в части задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 5 179 тыс. руб.

Структурный анализ кредиторской задолженности ООО «Сёгун, Красноярск» приведен на рисунке 2.5.

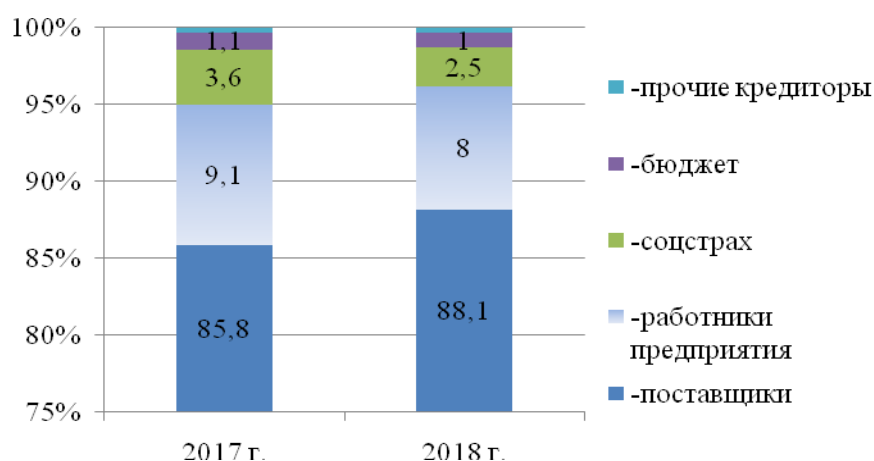


Рисунок 2.5 — Структурный анализ кредиторской задолженности (%)

Как видно на рисунке 2.5, основную долю в структуре кредиторской задолженности занимает задолженность перед поставщиками и подрядчиками. Ее объем в структуре кредиторской задолженности за 2017 год составлял 85,8 % в 2018 году 88,1 %. Доля задолженность перед персоналом организации в 2017 году составляла 9,1 % в 2018 году — 8 %. Задолженность во внебюджетные фонды занимает 3,6 % и 2,5 % соответственно, по налогам и сборам 1,1 % в 2017 году и 1 % в 2018 году.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сказать, что капитал организации сформирован за счет заемных источников. Удельный вес собственного капитала является крайне низким, что свидетельствует о

неустойчивом финансовом положении организации.

Соотношение между собственными и заемными источниками средств, служит одним из ключевых аналитических показателей, характеризующих степень риска инвестирования финансовых ресурсов в данное предприятие.

2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Оценка платежеспособности базируется на коэффициентах, рассчитываемых в виде отношения оборотных активов или отдельных их элементов к кредиторской задолженности, и показывают в какой мере оборотные активы предприятия, а если их не хватает, то и внеоборотные способны покрыть его долги. Поэтому при составлении агрегированного баланса сопоставляются сгруппированные по степени ликвидности активы с сгруппированными по степени срочности обязательствами.

Основные формы отчетности бухгалтерского учета целесообразно перевести в более наглядный вид. Для этого используется группировка показателей в агрегированном балансе и горизонтальный анализ структуры и динамики статей баланса осуществляется на основе такого агрегированного баланса. Агрегированный аналитический баланс ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. приведен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 — Агрегированный аналитический баланс тыс. руб.

Статьи	2017 г.	2018 г.
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	433,0	382,0
2. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	4 567,0	5 782,0
3. Запасы и затраты	10 932,0	7 193,0
4. НДС	1 263,0	2 652,0
Всего текущих активов (оборотных средств)	17 195,0	16 009,0
4. Имобилизованные средства (внеоборотные активы)	40 590,0	43 309,0
Итого активов (имущество)	57 785,0	59 318,0
1. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	50 848,0	55 387,0

2. Краткосрочные кредиты и займы	114,0	0,0
Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства)	50 962,0	55 387,0
3. Долгосрочный заемный капитал (долгосрочные обязательства)	0,0	0,0
4. Собственный капитал	6823,0	4545,0
Итого пассивов	57 785,0	59 932,0

От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. Основной признак ликвидности — формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами. И чем больше это превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет предприятие с позиции ликвидности.

Показатели агрегированного аналитического баланса ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. сгруппированы для анализа ликвидности и платежеспособности по степени ликвидности в таблице 2.14.

Таблица 2.14 — Группировка статей баланса

тыс. руб.

Актив	2017 г.	2018 г.	Пассив	2017 г.	2018 г.
Наиболее ликвидные активы	433,0	382,0	Наиболее срочные обязательства	50 848,0	55 387,0
Быстро реализуемые активы	4567,0	6 396,0	Краткосрочные обязательства	114,0	0,0
Медленно реализуемые активы	12 195,0	9 845,0	Долгосрочные обязательства	0,0	0,0
Труднореализуемые активы	40 590,0	43 309,0	Постоянные пассивы,	6 823,0	4 545,0
Баланс	57 785,0	59 932,0	Баланс	57 785,0	59 932,0

Из таблицы 2.14 видно, что у предприятия имеется существенный платежный недостаток наиболее ликвидных активов на покрытие наиболее срочных обязательств. Быстрореализуемых активов в исследуемом периоде достаточно для покрытия краткосрочных обязательств. Объем медленно реализуемых активов в исследуемом периоде имеет тенденцию снижения, при этом у предприятия нет долгосрочных обязательств.

Постоянные пассивы по условиям выполнения неравенства

платежеспособности должны превышать труднореализуемые активы. В данном случае это условие не выполняется, имеется платежный недостаток. Из этого делаем вывод: предприятие не является абсолютно ликвидным, так как объем наиболее срочных обязательств, превышает наиболее ликвидные активы, имеющиеся в распоряжении предприятия.

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия, кроме анализа ликвидности баланса, необходим расчет коэффициентов ликвидности. (Таблица 2.15)

Таблица 2.15 — Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2017 г.	2018 г.	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,008	0,007	>0,05
Коэффициент критической ликвидности	0,098	0,122	$\geq 1,0$
Коэффициент текущей ликвидности	0,337	0,300	$\geq 1,2-1,5$

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2017-2018 гг., не соответствует требованиям нормативного значения, то есть, наиболее ликвидных активов недостаточно для покрытия 5 % наиболее срочных обязательств. В 2017 и в 2018 гг. значение коэффициента критической ликвидности составило 0,098 и 0,122, что характеризует критическую ликвидность как недостаточную.

Значение коэффициента текущей ликвидности, равное 0,3 не соответствует нижней границе нормативного значения, и отражает недостаток состоянии текущей платежеспособности и ликвидности ООО «Сёгун, Красноярск» то есть, реализация всех оборотных активов не покрывает текущие обязательства.

Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017 – 2018 гг. приведена на рисунке 2.6.

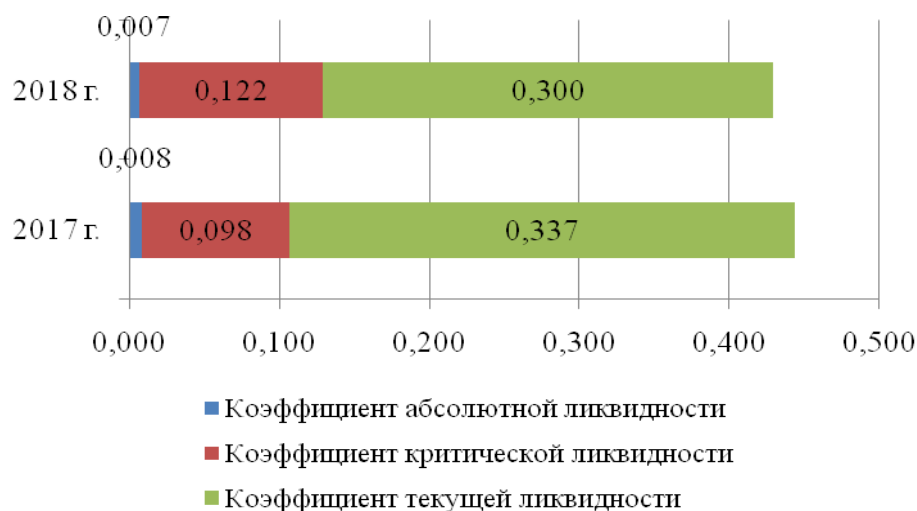


Рисунок 2.6 — Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Сёгун, Красноярск»

За анализируемый период отмечается несоответствие всех показателей ликвидности ООО «Сёгун, Красноярск» нормативным значениям.

К основным факторам, определяющим финансовую устойчивость предприятия, принадлежит финансовая структура капитала (соотношение заемных и собственных средств, а также долгосрочных и краткосрочных источников средств). Поэтому для оценки финансовой устойчивости необходимо проанализировать не только структуру финансовых ресурсов, но и направления их вложения. (Таблица 2.16)

Таблица 2.16 — Анализ источников формирования

тыс. руб.

Показатели	Годы		Отклонения
	2017	2018	
1. Источники собственных средств	6 823	4 545	-2 278
2. Основные средства и вложения	40 590	43 309	2 719
3. Наличие собственных оборотных средств	-33 767	-38 764	-4 997
4. Долгосрочные и среднесрочные кредиты	-33 767	-38 764	-4 997
5. Наличие собственных долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-	-	
6. Краткосрочные кредиты и займы	114	0	-114
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	-33 653	-38 764	-5 111
8. Общая величина запасов и затрат	12 195	9 845	-2 350
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-45 962	-48 609	-2 647

10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-45 962	-48 609	-2 647
11. Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат	-45 848	-48 609	-2 761

Данные анализа в таблице 2.16 свидетельствуют, о том, что у ООО «Сёгун, Красноярск» за исследуемый период имеется недостаток собственных оборотных средств в сумме 4 997 тыс. руб. Недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат в 2018 году равен 48 609 тыс. руб., что больше чем в 2017 году на 2 761 тыс. руб.

Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «Сёгун, Красноярск» приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 — Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемые значения	2017 г.	2018 г.	Отклонения
1. Коэффициент автономии	$K_a > 0,5$	0,12	0,08	-0,04
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_z/c < 1$	-4,9	-8,5	-3,60
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	0,42	0,38	-0,04
4. Коэффициент маневренности	$K_m > 0,5$	-4,9	-8,5	-3,58
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_o > 0,6-0,8$	-2,77	-3,94	-1,17

По данным таблицы 2.17, коэффициент автономии показывает долю собственных средств в общей сумме всех средств, вложенных в имущество предприятия. Финансовое положение предприятия нельзя считать устойчивым, так как значение коэффициента менее 0,5.

Нормальное значение коэффициента соотношения собственных и заемных средств не больше 1 в данном случае не соблюдается. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками имеет отрицательное значение, что указывает на то, что предприятие не обеспечивает запасы и затраты собственными и приравненными к ним источникам финансирования. Значение коэффициента маневренности означает, что

собственный капитал не покрывается собственными оборотными средствами.

Таким образом, можно утверждать, что предприятие не обладает ликвидностью, что обусловлено недостатком наиболее ликвидных активов, и не имеет достаточно средств, для погашения краткосрочной и среднесрочной задолженности. По результатам проведенного исследования ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. не может быть признано финансово-устойчивым предприятием, так как размер собственного капитала значительно ниже заемного. Предприятие не обладает достаточной степенью финансовой автономии и обеспеченностью собственными оборотными средствами. Оборотные активы предприятия в большей части финансируются за счет заемного капитала и в меньшей степени собственного.

2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия

Анализ эффективности деятельности предприятия начинается с расчета и сравнительной оценки (с данными предыдущих периодов, плановыми данными, данными других аналогичных компаний, среднеотраслевыми значениями) коэффициентов рентабельности, характеризующих эффективность деятельности предприятия. Основными источниками информации при проведении анализа являются данные аналитического бухгалтерского учета и отчет о финансовых результатах. (Приложение Б)

Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг. приведен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 — Анализ финансовых результатов

тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	205 658	273 984	68 326	33,2
Себестоимость продаж	186 330	249 908	63 578	34,1
Валовая прибыль	19 328	24 076	4 748	24,6
Коммерческие расходы	16 223	17 095	872	5,4
Управленческие расходы	5 939	5 962	23	
Прибыль (убыток) от продаж	-2 834	1 019	3 853	-136,0

Проценты к уплате	25	1 012	987	
Прочие доходы	688	4 320	3 632	527,9
Прочие расходы	384	2 772	2 388	621,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	-2 530	2 567	5 097	-201,5
Текущий налог на прибыль	0	5	5	
Чистая прибыль убыток	-2 555	1 412	3967	-155,3

Анализ данных таблицы 2.18 свидетельствует о том, что в 2018 году ООО «Сёгун, Красноярск» получило чистую прибыль в размере 1 412 тыс. руб. По сравнению с 2017 годом сумма прибыли возросла на 3 969 тыс. руб., перекрыв убыток прошлого периода, который составлял 2 555 тыс. руб.

Причиной убытка, полученного в 2017 году, явился большой объем коммерческих и управленческих расходов. В состав коммерческих расходов предприятия входят: расходы по аренде складских помещений, лизинг автомобилей, расходы на предпродажную подготовку, страхование тестовых автомобилей. В 2018 году влияние коммерческих и управленческих расходов было уменьшено за счет большего объема выручки, связанного с удорожанием продаваемых автомобилей. В результате чего прибыль от продаж составила 1019 тыс. руб. Увеличению прибыли до налогообложения способствовал рост прочих доходов. В состав прочих доходов ООО «Сёгун, Красноярск» входят премии дистрибьютера и комиссионное вознаграждение.

Анализ деловой активности позволяют оценить, насколько эффективно предприятие использует свои (или привлеченные) средства в процессе хозяйственной деятельности.

Он включает расчет критериев экономической эффективности деятельности предприятия, исчисленные по выручке от реализации.

Для анализа деловой активности, сопоставим основные статьи баланса за 2017-2018 гг. и выручку от реализации продукции в таблице 2.19.

Таблица 2.19 — Показатели деловой активности

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Коэффициент деловой активности	3,56	4,57	1,01
Фондоотдача основных средств	5,07	6,33	1,26

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	11,96	16,48	4,52
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	30,14	60,28	30,14
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	4,04	4,95	0,91

По данным таблицы 2.19, отмечается рост показателей деловой активности. Коэффициент оборачиваемости активов отражает степень оборачиваемости всех активов, находящихся в распоряжении организации. По данным таблицы 2.19, видно, что на 1 рубль выручки приходится 4,57 руб. активов, что указывает на эффективное их использование.

Положительно характеризует деятельность предприятия значение фондоотдачи основных средств. Ускорение оборота оборотных средств на 4,52 оборота на одной из стадии их превращения, влечет за собой ускорение оборота и на других стадиях. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличился на 30,14 оборота, а заемного капитала на 0,91 оборотов.

Показатели рентабельности рассчитываются как отношение показателей прибыли к показателям средних за отчетный год активов предприятия. В качестве показателя прибыли могут использоваться валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, прибыль от обычной деятельности, чистая прибыль.

Для характеристики результатов хозяйственной деятельности ООО «Сёгун, Красноярск» произведем расчет показателей рентабельности в таблице 2.20.

Таблица 2.20 — Показатели рентабельности процент

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	-1,38	0,37	1,75
Рентабельность основной деятельности	-1,52	0,41	1,93
Рентабельность активов	-0,044	4,28	4,33
Рентабельность собственного капитала	-37,45	31,07	68,51

Согласно данным таблицы 2.20, за 2018 год все показатели все

показатели рентабельности, имеют положительное значение. Рентабельность продаж за 2018 год, составила 0,37 %, что выше по сравнению с 2017 годом на 1,75 процентных пункта. Показатель рентабельности основной деятельности показывает, что на каждый рубль затрат получена прибыль в размере 0,41 коп прибыли. То есть рентабельность деятельности имеет крайне низкое значение.

Результаты расчетов показывают, что эффективность использования активов, собственного капитала, заемного капитала, инвестированного капитала, оборотных активов и внеоборотных активов в отчетном году по сравнению с прошлым годом повысилась, что, безусловно, заслуживает позитивной оценки и связано с увеличением выручки от продаж.

При этом предприятию необходимо уделить внимание уровню затрат во избежание убытков, прибегая к планированию и контролю основных статей расходов.

2.6 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В ходе исследования финансового состояния ООО «Сёгун, Красноярск» были рассмотрены данные бухгалтерской – финансовой отчетности за 2017 – 2018 гг. с применением методов горизонтального и вертикального анализа статей бухгалтерского баланса, с последующим составлением аналитического баланса и анализом коэффициентов.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы о финансовом состоянии предприятия:

– в структуре активного капитала наибольшую долю составляют внеоборотные активы – 72,3 %, доля оборотных активов в 2018 году составляет 27,7 %, что обусловлено характером хозяйственной деятельности предприятия, требующей наличия площадей для размещения презентационных автомобилей и сопутствующих помещений;

– дебиторская задолженность ООО «Сёгун, Красноярск» оборачивается медленнее оборотных средств, что означает недостаточную интенсивность

поступления на предприятие денежных средств;

- дебиторская задолженность составляет 36,1 % в структуре оборотного капитала, выявлен рост дебиторской задолженности в 2018 году на 26,6 %;

- структура пассивного капитала не является рациональной, собственный капитал занимает 7,6 % структуры баланса, заемный капитал 92,4 %. Данное соотношение указывает на низкую финансовую устойчивость предприятия, обусловленную высокой зависимостью от внешних источников;

- внешние признаки указывают на недостаточный уровень платежеспособности предприятия. Отмечается недостаток наиболее ликвидных активов, при этом имеется излишек для покрытия краткосрочной текущей задолженности быстрореализуемыми активами;

- финансовая устойчивость предприятия низкая. Отмечается преобладание заемных ресурсов над собственными средствами. Заемные ресурсы представлены кредиторской задолженностью, объем которой превышает дебиторскую задолженность в 9,6 раза, что говорит о нерациональном использовании средств, недостаточной платежеспособности предприятия;

- результатом деятельности в отчетном году является положительный эффект в виде чистой прибыли от совокупной деятельности, которая составила 1 412 тыс. руб.;

- за анализируемый период наблюдается увеличение показателей деловой активности ООО «Сёгун, Красноярск», что связано с ростом выручки от продаж на 33,2 %;

- рентабельность продаж составила 0,37 %, рентабельность основной деятельности – 0,41 %, что негативно характеризует деятельность предприятия;

Для повышения финансовой устойчивости необходимо изыскать дополнительные источники финансирования деятельности, выявить возможные пути оптимизации структуры пассивов, привлечения кредиторов и авансов покупателей. Необходимо увеличить объемы продаж и разумно осуществлять финансовую деятельность.

Внешний анализ деятельности предприятия, проведенный на основе

первичной бухгалтерской отчетности, позволяет наметить основные направления углубленного исследования, а также порекомендовать руководству предприятия рассмотреть возможные направления роста прибыли и повышения эффективности деятельности.

В целом, результаты анализа основных технико-экономических показателей ООО «Сёгун, Красноярск» позволяют говорить о наличии значительного потенциала для дальнейшего развития и эффективного функционирования в условиях рыночной экономики. Используя наиболее полно и рационально имеющиеся в наличии резервы и мощности.

2.7 Вопросы экологии

Обеспечение экологической безопасности предприятия требует комплексного подхода. На начальном этапе необходимо определить производственные факторы, оказывающие негативное воздействие на окружающую среду. Оценка текущей ситуации осуществляется в рамках экологического аудита, в рамках которого проводится проверка деятельности предприятия нормативным требованиям, касающихся охраны окружающей среды и сохранения санитарно - эпидемиологического благополучия населения.

Экологическая безопасность напрямую связана с организацией и проведением производственного контроля, предусматривающего также формирование оптимальных условий не только для снижения вредности производства, но и для уменьшения ресурсоемкости техпроцессов. Экологический ПК подразумевает модернизацию защитного комплекса, обеспечивающего снижение объема вредных выбросов и разработку мероприятий, направленных на минимизацию вероятности возникновения нештатных ситуаций.

Осуществление производственного контроля в разрезе обеспечения экологической безопасности подразумевает контроль над техническим состоянием оборудования, обеспечивающего безопасность работников и возможность устранения последствий возникновения нештатной ситуации.

Своевременное проведение экологического аудита на предприятии и применение необходимых мер позволит избежать штрафных санкций.

Территория автостоянки асфальтирована и озеленена по специально составленному и согласованному проекту.

Прилегающая к автосалону территория имеет ровную поверхность и обеспечивает отвод атмосферных вод от здания.

Уборка, санитарная очистка и озеленение территории вокруг гостиницы осуществляется в соответствии с «Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда».

Санитарная проверка здания проводится ежемесячно санитарной комиссией и санитарно-эпидемиологической станцией с составлением акта, предложениями в адрес предприятия и указанием сроков ликвидации выявленных недостатков.

Ответственность за выполнение санитарно-гигиенических требований по содержанию автосалона возлагается на директора, который обязан обеспечить содержание в исправности, чистоте и порядке жилых и нежилых помещений, оборудования надворных построек и прилегающей территории.

Большое внимание уделяется утилизации отходов. Кроме того, мойка автомобилей, предпродажная подготовка требует использования специальных средств, которые, в свою очередь, поступают в канализацию, и если не уделять этому вопросу пристального внимания, способны в значительной степени загрязнить водное пространство.

Требования к удалению мусора и пыли в помещениях, а также к уборке прилегающей территории изложены в пп. 3.180-3.230 и 4.1-4.9.

Санитарные мероприятия должны предусматривать следующее: проведение профилактической обработки помещений во избежание появления насекомых и грызунов по договору с районным дезинсекционным бюро и противошумных мероприятий, включая снижение шума от работы инженерного оборудования (пп. 2.165-2.168)

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «СЁГУН, КРАСНОЯРСК»

3.1 Анализ и оценка организационной структуры сотрудников предприятия

Управление организацией осуществляется в соответствии с определенной структурой. Она разрабатывается в компании с учетом специфики ее деятельности. (Приложение В)

Организационная структура управления ООО «Сёгун, Красноярск» относится к типу линейно-функциональной структуры, которая характеризуется следующими признаками: (рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 — Характеристика организационной структуры управления ООО «Сёгун, Красноярск»

Стиль управления можно охарактеризовать как демократический стиль управления с элементами авторитарного.

Плюсы: сочетание принципа единоначалия с вовлечением в процессы принятия решений руководителем. Это наиболее подходящий стиль для формирования командных взаимоотношений, формирует доброжелательность и открытость взаимоотношений между руководителем и подчиненным. Этот

стиль сочетает в себе методы убеждения и принуждения.

Минусы: дополнительные затраты времени на обсуждение косвенных проблем, что снижает производительность труда.

Деятельность руководителя обуславливается стратегиями и целями развития системы в целом. На данном уровне управления реализуется значительная часть внешних связей.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Составим матрицу SWOT-анализа. Она позволит выявить в реальном соотношении возможности, имеющиеся у организации, и нависшие над ней угрозы, а также соотнести их с сильными и слабыми сторонами деятельности организации в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Матрица SWOT-анализа управления

Сильные стороны S	Слабые стороны W
<ol style="list-style-type: none">1. Высокая скорость прохождения информации2. Эффективность коммуникаций3. Отсутствие проблем с координацией4. Сплоченность сотрудников5. Оперативное принятие управленческих решений	<ol style="list-style-type: none">1. Слабая социальная защищенность2. Слабая система мотивации персонала3. Отсутствует карьерного роста4. Недостаточная квалификация менеджеров розничной и дилерской сети.5. Недостаточный уровень оплаты труда работников определенных профессий по сравнению с конкурентами.
Возможности O	Угрозы T
<ol style="list-style-type: none">1. Возможность применения более совершенных методов и технологий работы с персоналом по сравнению с конкурентами.2. Возможность повышения квалификации персонала3. Возможность расширения социального пакета предприятия.	<ol style="list-style-type: none">1. Уход высококвалифицированного персонала к конкурентам.2. Нестабильная ситуация на рынке труда (отсутствие работников необходимой квалификации)

На основании SWOT — анализа, выяснено, что к слабым сторонам организации управления персоналом относится отсутствие возможности

карьерного роста, слабая социальная защищенность и слабая система мотивации персонала. Эффективная работа сотрудников предприятия зависит не только от управленческой ориентации руководителя, но и от морально-психологического климата. Результаты анкетирования сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск» с целью изучения степени удовлетворенности методами стимулирования отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 — Степень удовлетворенности персонала

Способы стимулирования	Степень удовлетворенности
Заработная плата	справедливое соотношение объема работ и оплаты
Социальные гарантии	скудный социальный пакет
Возможности для карьерного роста	не видят для себя перспектив развития
Возможности раскрытия потенциала и проявление инициативы	Считают себя неоцененными при проявлении инициативы
Стиль руководства	довольны стилем управления.
Условия труда	вполне устраивают условия труда.
Корпоративные мероприятия	сотрудников выразили желание чаще общаться в неформальной обстановке
Моральная удовлетворенность работой	удовлетворены морально
Оценка со стороны руководства	Отсутствует желание выкладываться из-за недостатка внимания со стороны руководства

В ходе исследования проведенного в аналитической части системы мотивации персонала ООО «Сёгун, Красноярск» были выявлены основные проблемы и слабые стороны:

- отсутствие карьерного роста;
- неудовлетворительная социально – психологическая атмосфера;
- не устраивает имеющаяся система поощрения персонала.

Задача руководства состоит в том, чтобы найти оптимальное сочетание интересов фирмы и персонала. Забота работодателя о наемных работниках создает предпосылки для закрепления и удержания персонала с одной стороны, и эффективности труда – с другой. Далее рассмотрим показатели эффективности использования персонала и фонда оплаты труда. Структура

трудовых ресурсов ООО «Сёгун, Красноярск» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 — Изменение структуры трудовых ресурсов

Категория работников	2017 г.		2018 г.		Изменения	
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	По численности	По уд. весу
Руководители	5	25,0	5	26,3	0	0
Специалисты	6	30,0	5	26,3	-1	-16,7
Торгово-оперативный персонал	5	25,0	4	21,1	-1	-20,0
Работники обслуживающего и вспомогательного производства	4	20,0	5	26,3	1	25,0
Всего по организации	20	45,0	19	52,6316	-1	-5,0

По данным таблицы 3.3, следует отметить, что изменения в составе и численности трудовых ресурсов за 2017 -2018 гг. не имеют значительных отклонений и указывают на стабильную структуру. Снижение численности персонала на 2 человека произошло в составе специалистов и работников торгово-оперативного персонала. Прирост численности на 1 человека произошел по категории работников обслуживающего персонала.

Структура персонала ООО «Сёгун, Красноярск» по категориям приведена на рисунке 3.2.

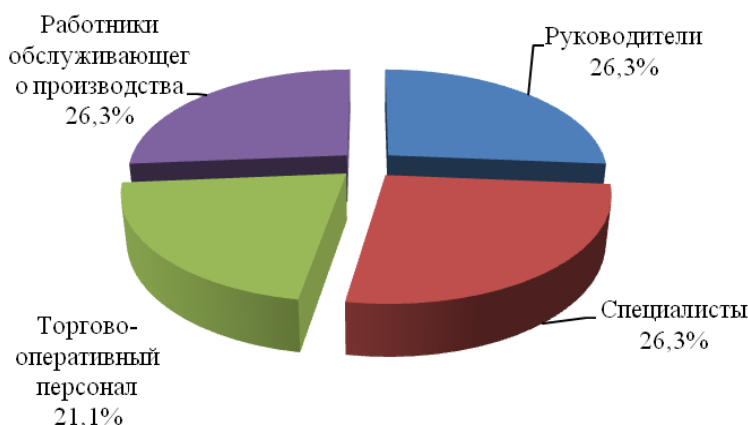


Рисунок 3.2 — Структура персонала ООО «Сёгун, Красноярск» по категориям за 2018 г.

Как видно на рисунке 3.2, руководители, специалисты и работники

обслуживающего производства занимают одинаковый удельный вес в структуре персонала по 26,3 %, торгово-оперативный персонал составляет 21,1 %, то есть равномерное распределение персонала по всем функциональным подразделениям с руководителем в каждом функциональном звене.

Квалификационный уровень персонала во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования. Наряду с количественным обеспечением изучается качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным, профессионально-квалификационным уровнями, половозрастной и внутрипроизводственной структурами (таблица 3.4).

Таблица 3.4 — Динамика состава трудовых ресурсов

Категория работников	2017 г.		2018 г.		Изменения .	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
По возрасту:						
- от 20 до 30 лет	7	35,0	8	42,1	1,0	7,1
- от 30 до 40 лет	12	60,0	10	52,6	-2,0	-7,4
- от 40 до 50 лет	1	5,0	1	5,3	0,0	0,3
Итого	20	100	19	100	-1,0	0,0
По полу:						
- женщины	7	35,0	7	36,8	0,0	1,8
- мужчины	13	65,0	12	63,2	-1,0	-1,8
Итого	20	100,0	19	100,0	-1,0	0,0
По образованию:						
- среднее -специальное	2	10,0	2	10,5	0,0	0,5
- высшее	18	90,0	17	89,5	-1,0	-0,5
Итого	20	100	19	100	-1,0	0,0
По трудовому стажу:						
- до 5 лет	19	95,00	17	89,47	-2,0	-5,5
- от 5 до 10 лет	1	5,00	2	10,53	1,0	5,5
Итого	20	100	19	100	-1,0	0,0

Из таблицы 3.4 видно, что большую часть работников предприятия составляют мужчины 65 % в 2017 году и 63,2 % в 2018 году, доля женщин соответственно составляет 35 % и 36,8 %.

Анализируя возрастной состав работников, легко увидеть, что большую часть 60 % в 2017 году и 52,6 % в 2018 году составляют работники от 30 до 40 лет. Приток молодых специалистов на предприятие стабилен. Персонал в

возрасте от 20 до 30 лет составлял в 2017 году 35 %, в 2018 году составляет 42,1 %. Это объясняется текучестью кадров на предприятии. Численность работников старше 40 лет составляет 1 человек. Большая часть нынешнего состава работает до 5 лет – 95 % в 2017 году и 89,47 % в 2018 году. Большинство работников имеют высшее образование 90 % в 2017 году и 89,5 % в 2018 году. Среднее специальное образование имеют 2 человека.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой – изучение ее движения. В процессе анализа движения рабочей силы и ее эффективного распределения, в том числе по видам деятельности, могут рассчитываться традиционно применяемые в теории экономического анализа абсолютные, относительные и средние показатели.

Проанализируем динамику оборота персонала ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017 -2018 гг. в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Движение рабочей силы

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменения
Исходные данные, чел			
Среднесписочная численность работников	20	19	-1
Количество принятого на работу персонала	4	5	1
Количество уволившихся работников	3	6	3
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	3	6	3
Количество работников, проработавших весь год	19	17	-2
Расчетные показатели			
Коэффициент оборота по приему	0,200	0,263	0,063
Коэффициент оборота по выбытию	0,150	0,316	0,166
Коэффициент текучести кадров	0,150	0,316	0,166
Коэффициент постоянства состава персонала	0,950	0,895	-0,055

По данным таблицы 3.5, за отчетный период коэффициент стабильности кадров снизился с 0,95 до 0,895. Увольнение на предприятии бывает по истечению трудового договора или при временной работе на период отпуска штатного сотрудника. Общая численность сотрудников снизилась на 1 человека. Коэффициент оборота по приему в 2017 году составлял 0,2, а в 2018 году 0,263. Коэффициент оборота по выбытию также увеличился в 2018 году на

0,166, то есть процент выбытия составляет 31,6 %.

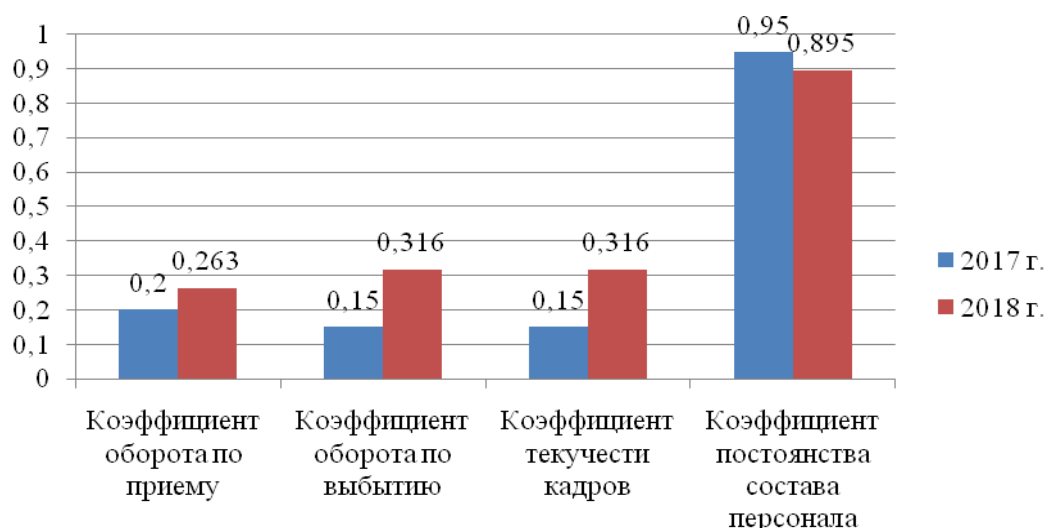


Рисунок 3.3 — Динамика показателей движения персонала ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017 -2018 гг.

Как видно на рисунке 3.3, анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами показал нестабильность кадрового состава, текучесть и наличие структурных сдвигов, что говорит о недостаточной стабильности кадровой работы предприятия.

В таблице 3.6 проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Сёгун, Красноярск».

Таблица 3.6 — Эффективность использования трудовых ресурсов

Показатели	Ед изм.	Годы		Изменения	Темп прироста, %
		2017	2018		
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	205 658	273 984	68 326,0	33,2
Прибыль от продаж	тыс. руб.	-2834	1019	3 853,0	-136,0
Среднесписочная численность	чел.	20	19	-1,0	-5,0
Производительность 1 работника	руб./чел.	10 282,9	14 420,2	4 137,3	40,2
Прибыль на одного работника	руб./чел.	-141,7	53,6	195,3	-137,8

Из таблицы 3.6 видно, что эффективность использования трудовых ресурсов на отчетный период повысилась, причиной тому стал рост объема продаж в 2018 году. Выручка от реализации увеличилась на 68 326 тыс. руб.

темпы прироста составил 33,2 %. Производительность соответственно возросла на 4 137,3 тыс. руб., что составило 40,2 % прироста. Прибыль от продаж наоборот снизилась на 136 %, что составило 3 853 тыс. руб., но за счет положительного финансового результата прирост прибыли на 1 работника составил 195,3 тыс. руб.

Анализ и оценка эффективности использования средств на оплату труда позволяет выявить, в какой мере оплата труда способствовала росту объемов деятельности, прибыли, повышению заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Динамика показателей эффективности использования фонда оплаты труда

Показатели	Ед. изм.	Годы		Отклонения	
		2017	2018	Абсолютные	%
Прибыль от продажи работ, услуг	тыс. руб.	1 156	1 197	42	3,6
Выручка от продажи работ, услуг	тыс. руб.	3 420	3 673	253	7,4
Чистая прибыль	тыс. руб.	796	801	5	0,60
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	140,5	140,8	0,30	
Получено на 1 р. заработной платы					
-прибыли от продаж	руб.	12,16	11,76	-0,40	-3,27
- выручки от продаж	руб.	4,11	3,83	-0,27	-6,69
- чистой прибыли	руб.	17,65	17,58	-0,07	-0,39

По данным таблицы 3.7, фонд оплаты труда имеет незначительные отклонения в динамике. При этом, уровень эффективности использования средств на оплату труда имеет тенденцию к снижению. В 2018 году на каждый рубль заработной платы было получено выручки в размере 4,11 руб., что на 0,27 рублей меньше чем в 2017 году. Чистой прибыли в 2017 году на 1 рубль заработной платы приходится 17,65 руб., в 2018 году 17,58 руб., что меньше показателя 2017 года на 0,07 руб.

По результатам проведенного исследования, можно сказать, что за исследуемый период отмечается рост текучести кадров, и снижение показателей эффективности использования фонда оплаты труда, при этом,

производительность труда имеет тенденцию роста, что обусловлено ростом прибыли от продаж.

3.2 Разработка системы нематериальной мотивации

ООО «Сёгун, Красноярск» в своей работе стремится к повышению или, как минимум, к сохранению ключевых показателей (объем продаж, количество клиентов), а также к минимизации ошибок со стороны сотрудников, значит, необходимо сделать все, чтобы исключить формальный подход работников к выполнению обязанностей.

Рассматривая способы мотивации персонала к высокопроизводительному труду, а также в аспекте его закрепления на предприятии, нельзя обойти вниманием и меры морального стимулирования работников. Сотрудники предприятия нуждаются в психологической награде за труд, в самоутверждении, уважении со стороны коллег по работе. В определенной мере решить эту важнейшую задачу помогают инструменты нематериального стимулирования.

Предлагаемая ООО «Сёгун, Красноярск» система нематериальной мотивации приведена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Система нематериальной мотивации

Категория персонала	Задачи системы мотивации	Ключевой стимул	Инструмент	Периодичность
Продавцы-консультанты	Увеличить объем продаж	Нематериальная мотивация – лидер продаж	Авто в личное пользование на вечер	В зависимости от результатов работы
			Передача прав старшего	
Администраторы	Увеличить объем сервисного обслуживания	Нематериальная мотивация – досуг за счет компании	Абонемент в фитнес клуб, боулинг, пейнтбол	В зависимости от результатов работы
Механики	Увеличить производительность	Нематериальная мотивация – отдых в награду	выходные дни на выбор	В зависимости от результатов работы

Рассмотрим методику оценки эффективности на примере проекта по созданию системы мотивации работников отдела.

Система нематериальной мотивации на основе КРІ – уникальный и удобный вариант для повышения эффективности труда. Приведем инструменты нематериальной мотивации персонала, чтобы результативность работы была напрямую связана с вознаграждением.

Определяющим фактором, является акцент на качественном сервисном и информационном обслуживании клиентов компании, для этой цели разрабатываем показатели и методы поощрения для трех категорий сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск».

В качестве выбранных показателей оценки работы, могут быть применены усредненные нормативы, приведенные в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Усредненные нормативы для оценки работы персонала

Категория персонала	Кол-во чел.	Функции	Показатель работы	Усредненный норматив
Продавцы -консультанты	3	Продажа автомобилей	Число продаж автомобилей	17 шт. (П1)
Администраторы	3	Пригласить клиентов на послепродажное обслуживание	Число клиентов пришедших на сервисное обслуживание из общего числа клиентов	25 % (П2)
Механики	4	Сервисное обслуживание, предпродажная подготовка	Нормочасы	8 ч. (П3)

По данным таблицы 3.9, каждой категории персонала установлен свой усредненный норматив:

П₁– выполнение плана продаж;

П₂– коэффициент конверсии, %;

П₃–сверхурочная работа, ч.;

Программа нематериальной мотивации включают следующие мероприятия:

M1, M2 – внедрение системы ежемесячной оценки результатов работы и обратной связи продавцов-консультантов.

M3 – внедрение системы ежемесячной оценки результатов работы и обратной связи администраторов салона.

M4 – внедрение системы еженедельной оценки результатов работы и обратной связи механиков отдела послепродажного обслуживания.

Приведем условия их применения к трем основным категориям сотрудников, от которых зависит повышение эффективности работы предприятия.

1) Показатель нематериальной мотивации для продавцов-консультантов (П1) – выполнение плана продаж. (Таблица 3.10)

Таблица 3.10 — Внедрение профессионального конкурса среди продавцов–консультантов

Отдел продаж/продавцы-консультанты		
Выполнение плана продаж (П1)	Мероприятия (M1) (M2)	Результат
Лидер продаж	Автомобиль из тестового парка в личное пользование по вечерам	Моральное удовлетворение
	Право быть старшим продавцом	Делегирование полномочий

Среди трех продавцов–консультантов по итогам месяца проводится оценка объема продаж. Лучшему продавцу-консультанту в качестве нематериального стимула предлагается:

- использование автомобиля из тестового парка салона по вечерам
- право быть старшим продавцом, которое дает возможность делегировать работу с документооборотом другим сотрудникам и участвовать в принятии управленческих решений.

В результате ожидается рост продуктивность работы сотрудников, предприятие получает доход и прибыль от количества заключенных сделок. Нематериальная мотивация будет стимулировать продавцов-консультантов к достижению позиции «лидера», вести сделку качественно и профессионально, стремясь попасть и остаться в статусе старшего продавца.

2) Показатель нематериальной мотивации для администраторов (П2) – коэффициент конверсии (таблица 3.11).

Таблица 3.11 — Внедрение профессионального конкурса среди администраторов

Администраторы		
Коэффициент конверсии (П2)	Мероприятия (М3)	Результат
Количество клиентов, приглашенных на сервисное обслуживание	абонемент в фитнес клуб	Моральное удовлетворение

Администраторы ООО «Сёгун, Красноярск» осуществляют звонки клиентам, приглашая их на сервисное послепродажное обслуживание. В среднем делается около 120 звонков в месяц, отклик клиентов составляет около 30. Конверсия составляет 0,25 (30/120). Кто из администраторов имеет большую конверсию по итогам месяца, получает абонемент в фитнес клуб.

В результате ожидается рост продуктивность работы сотрудников, предприятие получает доход и прибыль от количества клиентов прошедших сервисное обслуживание.

3) Показатель нематериальной мотивации для механиков отдела послепродажного обслуживания (П3) – сверхурочная работа (таблица 3.12)

Таблица 3.12 — Поощрение механиков за сверхурочную работу

Отдел послепродажного обслуживания (механики)		
Сверхурочная работа (П3)	Мероприятия (М4)	Результат
Рост продуктивности работы	лучшему за неделю по выработке предоставляется выходной день, который он сам может выбрать	Моральное удовлетворение/социальная эффективность

Механики отдела послепродажного обслуживания вырабатывают по 7 нормо-часов каждый в среднем. Работают 2 дня через 2 дня. В качестве нематериального стимула предлагается лучшему за неделю по выработке предоставляется выходной день, который он сам может выбрать.

Люди работают не только ради денег. Сотрудники ценят признание. Они

стремятся стать частью стабильно развивающегося проекта, чтобы приносить пользу. Привлечение сотрудников к разработке миссии приводит к сплочению коллектива на основе общих ценностей. Дополнительные выходные, подарки, обучение, приятные бонусы вдохновляют персонал на продуктивную работу, что способствует повышению прибыльности бизнеса.

Таким образом, знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для согласования интересов сотрудника и компании, разработки системы мотивации для него.

Удобная, прозрачная, справедливая система как материальной, так и нематериальной мотивации, которая формирует правильное производственное поведение сотрудников и ориентирует на результат

Таким образом, в качестве результата внедрения мотивационных программ ожидается повышение эффективности системы мотивации.

Для предлагаемой системы мотивации предварительно установлены нормативные (плановые) значения, по степени достижения которых, оценивается работа каждой категории персонала ООО «Сёгун, Красноярск»

Количественная оценка связи возможна при накоплении статистики по двум количественным показателям (например, по выполнению плана продаж или по количеству клиентов пришедших на сервисное обслуживание).

Обращает на себя внимание тот факт, что для всех показателей связь между стимулом и результатом деятельности в той или иной степени всегда носит косвенный характер, так как результат труда – многофакторное комплексное образование, на которое оказывает влияние не только система мотивации.

Персонализированный подход в совокупности с материальной мотивацией помогут заинтересовать сотрудников, увеличить продажи и избавить организацию от текучки кадров. Мотивация продавцов и администраторов не только позволяет избежать оттока кадров, но и помогает увеличить доход компании за счет роста продаж.

3.3 Оценка эффективности внедрения нематериальной мотивации

Эффективность проекта оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования.

Произведем прогнозную оценку прироста продаж, ожидаемую в результате применения нематериальной мотивации для продавцов-консультантов в таблице 3.13.

Таблица 3.13 — Прогноз прироста продаж в результате внедрения мероприятий

Наименование	Ед. изм.	До внедрения системы мотивации	После внедрения системы мотивации	Отклонение	
				Абс	%
Средняя стоимость автомобиля	тыс. руб.	1 150	1 150	0	0
Среднее кол-во продаж	Ед/ мес.	17	20	3	17,6
Сумма продаж	тыс. руб.	19 550	23 000	3 450	17,6
Маржа с продаж	%	8	8	0	0,0
Маржинальный доход с продаж	тыс. руб./мес.	1 564	1 840	276	17,6

Как видно из таблицы 3.13, внедрение системы нематериальной мотивации для категории продавцы-консультанты позволит увеличить продажи на 17,6 %.

При средней стоимости автомобиля в салоне 1 150 тыс. руб. и среднем количестве продаж, составляющем 17 автомобилей в месяц, увеличение продаж на 3 автомобиля даст прирост объема продаж на 3 450 тыс. руб.

Доля маржинального дохода ООО «Сёгун, Красноярск» в сумме продаж составляет 8 %, соответственно прирост маржинального дохода в месяц будет составлять 276 тыс. руб. или 3 312 тыс. руб. в год (276 x 12 мес.).

Прогнозная оценка прироста доходов от сервисного обслуживания по результатам нематериальной мотивации администраторов ООО «Сёгун, Красноярск» приведена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 — Прогноз прироста сервисного обслуживания

Наименование	Ед. изм.	До внедрения системы мотивации	После внедрения системы мотивации	Отклонение	
				Абс	%
Средняя стоимость технического обслуживания	тыс. руб.	14,5	14,5	0	0,0
Среднее кол-во услуг	ед. мес.	100	103	3	10
Сумма продаж	тыс. руб.	1450	1494	43,5	10

Как видно из таблицы 3.14, средняя стоимость технического обслуживания составляет 14,5 тыс. руб. До внедрения мероприятий среднее число услуг составляло 30 ед./мес., если применение нематериальной мотивации увеличит количество сервисных услуг на 3 ед., прирост суммы продаж составит 43,5 тыс. руб. в месяц, или 522 тыс. руб. в год.

Помимо способов нематериальной мотивации, приведенных для трех категорий персонала, связанных с определенными показателями работы, ООО «Сёгун, Красноярск» может применять общие для компании нематериальные мотивации: повышение стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей, развитии компании, достижению высоких результатов деятельности, повышению приверженности сотрудников компании, снижению текучести кадров и косвенного ущерба от него.

Перечень всех проектных затрат приведен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 — Затраты на проведение мероприятий

Наименование статьи затрат	Стоимость, тыс. руб.	Период, мес.	Затраты, тыс.руб.
Оплата мобильной связи специалисту	0,5	12	6,0
Агентство «Праздник»	5	4	20
Пейнтбол	3	4	12
Боулинг	1,2	4	5
База отдыха	20	2	40
Кейтеринг	4,5	4	18
Тренажерный зал	1,5	12	18
Грамоты и призы	15	4	60
Итого			179

По данным таблицы 3.15, не реализацию всех программных мероприятий, включенных в систему нематериальной мотивации ООО «Сёгун, Красноярск» потребуется 179 тыс. руб. Оценка прироста продаж в результате внедрения предложенной системы нематериальной мотивации приведена в таблице 3.16.

Таблица 3.16 — Структура и динамика продаж

Наименование	До проведения мероприятий		После проведения мероприятий		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	%
Автомобили	241 928	88,3	245 240	88,4	3 312	1,4
Гарантия	3 836	1,4	3 836	1,4	0	0,0
Запасные части, аксессуары	6 850	2,5	6 850	2,5	0	0,0
Сервис	19 727	7,2	19 770,5	7,1	43,5	0,2
Услуги	1 644	0,6	1 644	0,6	0	0,0
Итого	273 984	100	277 341	100	3 357	1,2

Как видно из таблицы 3.16, в структуре и динамике продаж основной товарной группы «автомобили» отмечается прирост в абсолютном выражении на 3 312 тыс. руб., темп прироста 1,4 %. При этом, удельный вес продаж автомобилей составляет 88,4 % в структуре выручки от продаж. Абсолютный прирост сервисного обслуживания составит 43,5 тыс. руб., что в совокупности даст прирост продаж в размере 3 357 тыс. руб.

Прогноз динамики продаж ООО «Сёгун, Красноярск» приведен на рисунке 3.4.

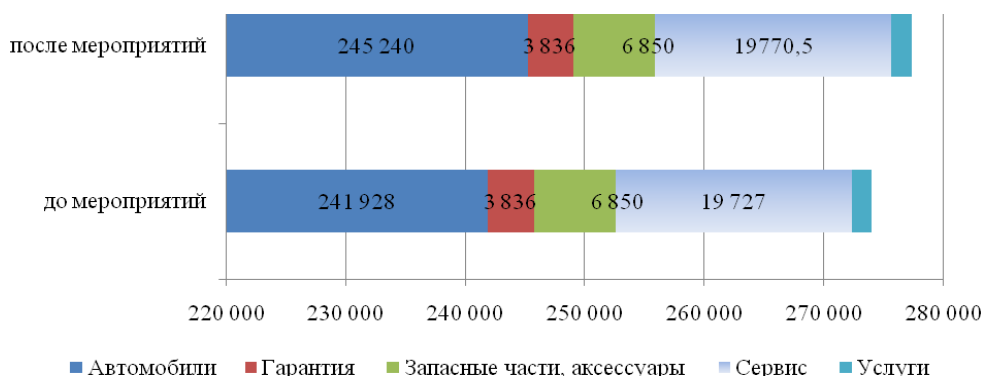


Рисунок 3.4 — Прогноз динамики продаж по результатам применения системы нематериальной мотивации

Как видно на рисунке 3.4, отмечается динамика прироста продаж автомобилей по результатам применения системы нематериальной мотивации продавцов–консультантов и прирост объема оказания сервисных услуг по результатам внедрения нематериальной мотивации для администраторов салона.

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта системы нематериальной мотивации составим прогнозный расчет финансовых результатов деятельности ООО «Сёгун, Красноярск» в таблице 3.17.

Таблица 3.17 — Анализ финансовых результатов тыс. руб.

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	273 984	277 341	3 357	1,2
Себестоимость продаж	249 908	252 380	2 472	1,0
Валовая прибыль	24 076	24 961	885	3,7
Коммерческие расходы	17 095	17 095	0	0,0
Управленческие расходы	5 962	6 141	179	3,0
Прибыль (убыток) от продаж	1 019	1 725	706	69,2
Проценты к уплате	1 012	1 012	0	0,0
Прочие доходы	4 320	4 320	0	0,0
Прочие расходы	2 772	2 772	0	0,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 567	2 261	-306	-11,9
Текущий налог на прибыль	5	339	334	
Чистая прибыль убыток	1 412	1 922	510	36,1

Как видно из таблицы 3.17, увеличение объема продаж на 3 357 тыс. руб., при затратах на реализацию мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск» в размере 179 тыс. руб., прибыль от продаж возрастет на 706 тыс. руб., прирост чистой прибыли составит 510 тыс. руб. или 36,1 % к показателю предыдущего периода. Соответственно произойдет изменение показателей рентабельности.

Прогнозные показатели рентабельности продаж и основной деятельности ООО «Сёгун, Красноярск» до проведения мероприятий по внедрению системы нематериальной мотивации и после приведены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 — Показатели рентабельности процент

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения
Рентабельность продаж	0,37	0,62	0,25
Рентабельность основной деятельности	0,41	0,68	0,28

Как видно из таблицы 3.18, прирост рентабельности продаж составит 0,25 процентных пункта, рентабельности основной деятельности 0,28 процентных пункта.

Прогноз эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Сёгун, Красноярск» по результатам реализации предложенных мероприятий приведен в таблице 3.19.

Таблица 3.19 — Прогноз эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели	Ед изм.	До мероприятий	После мероприятий	Абс изменения	Темп прироста, %
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	273 984	277 341	3 357	1,2
Прибыль от продаж	тыс. руб.	1019	1 725	706	69,2
Среднесписочная численность	чел.	19	19	0	0
Производительность 1 работника	руб./чел.	14 420,2	14596,9	176,7	1,2
Прибыль на одного работника	руб./чел.	53,6	90,8	37,19	69,4

Из таблицы 3.19 видно, что эффективность использования трудовых ресурсов в прогнозном периоде повысилась, причиной тому стал рост объема продаж на 3 357 тыс. руб. Производительность соответственно возросла на 176,7 тыс. руб., что составило 1,2 % прироста. Прибыль от продаж увеличилась на 69,2 %, что составило 1 725 тыс. руб., прирост прибыли на 1 работника составил 37,19 тыс. руб.

Результатом внедрения системы нематериальной мотивации сотрудников ООО «Сёгун, Красноярск» стало:

- увеличение выручки на 1,2 % за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли от продаж;

- повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- увеличение чистой прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов.

Однако помимо экономического эффекта, важное значение имеет социальный эффект, так как деятельность любой организации, в том числе коммерческой, должна быть ориентирована не только на достижение целей ее собственников (учредителей), но и на человеческий фактор, заключающийся в более полном удовлетворении потребностей сотрудников, как материальных, так и нематериальных, условий труда и жизни персонала.

Социальная эффективность от внедрения предложенных рекомендаций состоит в следующем:

- повышение степени удовлетворения материальных потребностей персонала, то есть потребностей в материальном вознаграждении, поддержании своего здоровья и стабильности;
- повышение степени удовлетворения потребностей персонала в межличностном общении, уважении, причастности к сильному коллективу;
- повышения степени удовлетворения потребностей персонала в личностном развитии, карьерном росте, самовыражении и самореализации;
- повышение общей удовлетворенности трудом и сплоченности сотрудников.

Таким образом, задачи, поставленные в работе можно считать достигнутыми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В самом общем смысле мотивация представляет собой силу, порождающую, направляющую и поддерживающую поведение и действия определенного человека (индивидуума). Иначе говоря, это сила, движущая людьми, заставляющая работников и менеджеров работать лучше. С точки зрения теории менеджмента мотивацию можно трактовать как ориентирование на использование побудителей человеческой активности для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации.

Материальная и нематериальная мотивация персонала должны применяться в едином комплексе. В том и другом случае при этом требуется систематичность. Финансовые вознаграждения подразумевают критерии, периодичность и прозрачность начисления. Методы морального стимулирования также должны быть организованы как система нематериальной мотивации, так как изолированное и эпизодическое применение их не принесет успеха.

В ходе проведенного исследования изучена организационная структура, особенности хозяйственной деятельности и финансовые показатели предприятия торговли ООО «Сёгун, Красноярск» за 2017-2018 гг.

Исследование относительных величин, финансовых коэффициентов, позволяет оценить показатели в динамике и сопоставить результаты деятельности предприятия с отраслевыми и результатами предприятий-конкурентов, а также сравнить их со стандартами. Использование коэффициентов дает возможность достаточно быстро оценить финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия.

Анализ показателей бухгалтерской отчетности ООО «Сёгун, Красноярск» проведенный с целью оценки платежеспособности предприятия, ликвидности его баланса, эффективности деятельности и деловой активности показал недостаточно устойчивое состояние предприятия с тенденцией улучшения

финансового положения к концу исследуемого периода.

ООО «Сёгун, Красноярск» имеет признаки неплатежеспособности, не располагает достаточным объемом собственных средств и имеет высокую степень зависимости от внешних источников финансирования, главным образом от кредиторской задолженности, которая превышает дебиторскую задолженность в 9,6 раз.

Баланс предприятия не является ликвидным, коэффициенты платежеспособности не соответствуют рекомендуемым значениям, что указывает на невозможность погасить текущие и наиболее срочные обязательства.

По результатам проведенного исследования состояния персонала предприятия можно сказать, что за исследуемый период отмечается рост текучести кадров, и снижение показателей эффективности использования фонда оплаты труда.

Нематериальная мотивация, рекомендованная к применению ООО «Сёгун, Красноярск» призвана способствовать достижению желаемых экономических показателей без существенных финансовых затрат.

Мотивация продавцов и администраторов не только позволяет избежать оттока кадров, но и помогает увеличить доход компании за счет роста продаж.

Необходимо отметить также, что экономический эффект от внедрения системы нематериальной мотивации персонала носит постоянный характер, то есть будет проявляться и в последующие периоды деятельности компании.

Кроме того, предложенные мероприятия повысят устойчивость экономической деятельности фирмы благодаря:

- развитию кадрового потенциала предприятия, формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников компании, снижению текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей, развитии компании, достижению высоких результатов деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51—ФЗ (ред. от 29.12.2018).
2. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135 —ФЗ (ред. от 29.07.2018).
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 31.12.2018).
4. **Баканов, М. И.**, Теория экономического анализа /М.И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет.— М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2017. — 264 с.
5. **Бердникова, Т. Б.** Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 224 с.
6. **Ветлужских, Е.** Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика/ Е. Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 149 с.
7. **Дементьева, А.Г.** Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. —М.: Магистр, 2017. — 287 с.
8. **Иванова, С. В.** Мотивация на 100 %/ С.В. Иванова.– М.:Альпина Бизнес Букс, 2017.– 288 с.
9. **Ивановская, Л.В.** Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. — М.: Проспект, 2016. — 64 с.
10. **Ивановская, Л.В.** Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2016. — 695 с.
11. **Ивановская, Л.В.** Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. — М.: Проспект, 2018. — 68 с.
12. **Ильин, Е. П.** Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — М.: Питер, 2018. —512 с.
13. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — М.: НИЦ

ИНФРА-М, 2017. — 238 с.

14. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 48 с.

15. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. — М.: ИЦ РИОР, 2015. — 288 с.

16. **Лобанова, Т.Н.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — Люберцы: Юрайт, 2018. — 482 с.

17. **Медведева, О. В.** Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/О. В. Медведева, Е. В. Шpileва, А. В. Немова — Ростов н/д: Восход. — 2018. — 325 с.

18. **Нортон, Д.П.,** Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 320 с.

19. **Радмило, М.** Лукич Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения / Радмило М. Лукич. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 128 с.

20. **Ричи Ш.,** Мартин П. Управление мотивацией. 12 факторов мотивации. — М.: Юнити-Дана, 2018. – 400 с.

21. **Самоукина, Н.** Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2016. – 224 с.

22. **Шапиро, С. А.** Мотивация / С.А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2018. — 224 с.

23. **Широков, Б.М.** Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства /Б.М. Широков. - М.: Финансы и статистика, 2018. — 496 с.

24. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. — Москва: Финансы и статистика. — 2018. — 334 с.

25. Экономика предприятия: учебник / А. П. Аксенов и др. — Москва:

КноРус, 2018. — 346 с.

26. **Борисова, Н.А.** Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2017. — № 10. — С. 96–104.

27. **Белашова, В.В.** Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. — № 4. — С. 179-181.

28. **Герчиков, В.** Типологическая концепция трудовой мотивации/В. Герчиков // Мотивация и оплата труда. — 2018. — №3. — 25-37 с.

29. **Закирьянова, Л.Р.** Неатериальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. —2017. —№ 3. — С. 64.

30. **Одегов, Ю.Г.** Проектирование системы мотивации в организации/ Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова// Нормирование и оплата труда в промышленности. —2017. — № 2. — С. 32–39.

31. **Одегов, Ю.Г.** Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2017. —№ 6. С. — 74 – 81.

32. **Смирнова, М.Е.** Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. —2018. — №2. — С. 230–233.

33. **Кузнецова, И. Н.** Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2018. — №21. — С. 258-259. — URL <https://moluch.ru/archive/207/50827/> (дата обращения: 12.06.2019).

34. **Клименко, К. А.** Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 736-739. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29651/> (дата обращения: 11.02.2018).

35. **Никифорова, Л.Х.** Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2016. —№ 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 07.02.2019).

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на

31 декабря 2018 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация ООО «Сёгун, Красноярск» по ОКОПО

Идентификационный номер налогоплательщика Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами ИНН

Вид экономической деятельности автотранспортными средствами по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности частная

Собственность с долей федеральной собственности по ОКОПФ/ОКФС

Коды		
02	04	2018
50.10		
65		16
384		

Единица измерения: тыс. руб.

ОКЕИ

Местонахождение (адрес): 660094, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Академика Павлова, д.51

АКТИВ	Код	На 31.12.2018 года	На 31.12.2017 года	На 31.12.2016 года
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследования и разработок	1120			
Основные средства	1150	43309	40590	35822
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	43309	40590	35822
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	7193	10932	13574
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2652	1263	827
Дебиторская задолженность	1230	5782	4567	2639
Краткосрочные финансовые вложения	1240			
Денежные средства	1250	382	433	574
Прочие оборотные активы	1260	614	0	22
Итого по разделу II	1200	16623	17195	17636
БАЛАНС	1600	59932	57785	53458

Продолжение приложения А

ПАССИВ	Код	На 31.12.2018 года	На 31.12.2017 года	На 31.12.2016 года
1	2	5	4	3
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	5010	5010	5010
Паевой фонд	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(465)	1813	1013
Итого по разделу III	1300	4545	6823	6023
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	0	114	103
Кредиторская задолженность	1520	55387	50848	47332
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	55387	50962	47435
БАЛАНС	1700	59932	57785	53458

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 18 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация ООО «Сёгун, Красноярск» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид экономической деятельности Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности Частная по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

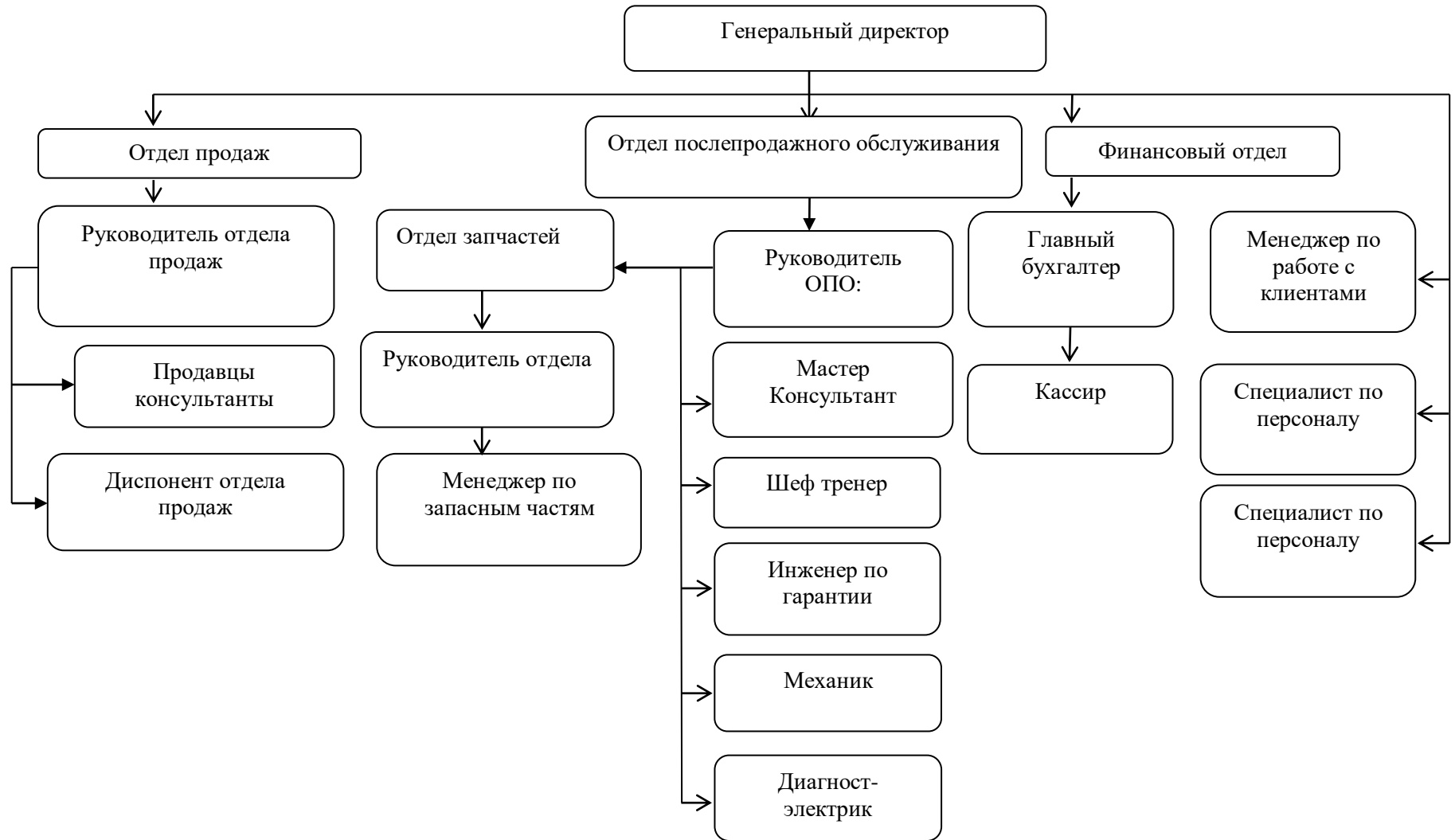
по ОКЕИ

Коды		
0710002		
02	04	2018
65	16	

Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь 2018 года	За январь-декабрь 2017 года
Выручка	2110	273984	205658
Себестоимость продаж	2120	(249908)	(186330)
Валовая прибыль	2100	24076	19328
Коммерческие расходы	2210	(17095)	(16223)
Управленческие расходы	2220	(5962)	(5939)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1019	(2834)
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	(1012)	(25)
Прочие доходы	2340	4320	688
Прочие расходы	2350	(2772)	(384)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1555	(2555)
Текущий налог на прибыль	2420	(5)	0
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	2421		
Изменение отложенных налоговых активов	2430		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2450		
Прочее	2460	(138)	
Чистая прибыль (убыток)	2400	1412	(2555)

Приложение В

Организационно-управленческая структура ООО «Сёгун, Красноярск»



Последний лист бакалаврской работы по теме:

Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземплярах.

Список используемых источников 35 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» 06 2020 г.

дата



(подпись)

А. И. Бадагов
(Ф.И.О.)

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
« 14 » 06 2020 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия
тема

Руководитель О.И.И. канд.экон.наук, доцент каф.
подпись, дата, должность, ученая степень

О.Н. Недзельская
инициалы, фамилия

Выпускник А.И. 17.06.20
подпись, дата

А. И. Бадагов
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Нематериальные методы мотивации сотрудников современного предприятия

Консультанты по
разделам:

<u>Теоретическая часть</u> наименование раздела	<u>О. Шир</u> 17.06.20. подпись, дата	<u>О.Н. Недзельская</u> инициалы, фамилия
<u>Аналитическая часть</u> наименование раздела	<u>О. Шир</u> 17.06.20. подпись, дата	<u>О.Н. Недзельская</u> инициалы, фамилия
<u>Проектная часть</u> наименование раздела	<u>О. Шир</u> 17.06.20. подпись, дата	<u>О.Н. Недзельская</u> инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Сигачева, 17.06.20
подпись, дата

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия

