

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
Заведующий кафедрой
_____ И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Оптимизация системы управления на примере ООО «Аидас»
тема

Руководитель	_____	<u>доцент, к. э. н.</u>	<u>Т. Б. Коняхина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.В. Кожаев</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме _____

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. И. Островских
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические аспекты управления персоналом.....	8
1.1 Сущность, виды и методы управления персоналом	8
1.2 Сравнительный анализ методов управления.....	17
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Адидас».....	20
2.1 Общая характеристика предприятия	20
2.2 Предварительный анализ финансовой отчетности	23
2.3 Анализ активов баланса	24
2.4 Анализ пассивов баланса	27
2.5 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия....	29
2.6 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	31
2.7 Управленческий анализ	33
2.8 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности	38
2.9 Вопросы экологии.....	39
3 Проектная часть. Практические аспекты оптимизации системы управления персоналом на ООО "Адидас".....	43
3.1 Обоснование необходимости и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Адидас»... ..	43
3.2 Проведение аттестации работников как способ мотивации: организация и оценка эффективности.....	47
Заключение.....	52
Список сокращений	54
Список использованных источников	55
Приложение А и Б Бухгалтерский баланс 2016 год	56
Приложение В Слайды	60

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня постоянно растущая конкуренция между спортивными брендами стала обычным явлением на рынке торговли. В нынешних условиях, чтобы сохранить клиентов, стандартные методы снижения затрат и общих затрат становятся менее эффективными. Внедрение различных акций и скидок работает, но их работа компания не может позволить себе на постоянной основе. Остается правильный сервис. Качество и уровень обслуживания определяются потребителями, которые становятся все более требовательными. Покупатели имеют возможность выбрать другой бренд в любое время, если они будут недовольны качеством предоставляемых услуг, временем ожидания и сроками. В результате это приводит к тому, что компании могут потерять своих клиентов. Таким образом, успех работы торговых компаний - это способность реагировать на изменения в потребностях клиентов при предоставлении стандартов обслуживания. Для правильного предоставления услуги необходимо обучить сотрудников правильной работе с клиентами, а также правильно построить систему управления персоналом. В мире нет единой стратегии для всех компаний, а также универсального стратегического управления не существует. Каждая компания уникальна, поэтому процесс выбора стратегии для каждой компании является сложным, это зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, действий конкурирующих компаний, типа товаров, которые они производят. Или услуги, которые они предоставляют, экономическую ситуацию, количество многих факторов. Но в то же время есть основные моменты, которые позволяют нам говорить об обобщенных принципах анализа и последующем выборе стратегии поведения и реализации стратегического управления. В области исследования путей совершенствования системы управления персоналом существует огромная теоретическая работа, но все же есть аспекты, заслуживающие более глубокого анализа и анализа, а также дальнейшие исследования для дальнейшего использования.

Целью данной ВКР является выявление путей оптимизации системы управления персоналом, а так же улучшения и оптимизация работы розничного магазина ООО «Адидас».

В соответствии с заявленной целью будут решены следующие задачи:

1. Исследование теоретических аспектов управления персоналом;
2. Проведение анализа ФХД ООО «Адидас»
3. Разработка способов управления трудовыми ресурсами в розничном магазине;

Теоретическая роль исследования состоит в анализе, выборе и переустройстве прежде известных подходов к совершенствованию системы управления «командой» внутри магазина.

Объектом исследования в рамках данной ВКР выступает розничный магазин ООО «Адидас».

Предмет исследования механизмы управлением персонала.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность, виды и методы управления персоналом

Управление персоналом - это целенаправленное организованное воздействие на сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника.

Чтобы понять, что такое управление в организации, мы должны в первую очередь узнать, в чем заключается работа менеджера. Существует пять основных функций, которые выполняют менеджеры: планирование, организация, подбор персонала, руководство, контроль. Вместе эти функции представляют собой то, что обычно мы называем процессом управления. Каждая из вышеперечисленных функций включает в себя:

- планирование: постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;
- организация: постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;
- управление персоналом: решение вопроса об определении стандарта для подходящих кандидатов, подбор подходящих работников, отбор работников, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;
- руководство: решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;
- контроль: установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности; проверка соответствия выполнения работ этим ста-

ндартам; их корректировка при необходимости. Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности. Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходов, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Выделив пять основных функций, мы поняли в чём заключается роль менеджера. Но так же для каждого руководителя важную роль играет то, какую же стратегию управления персоналом он выберет для себя. Так как речь идёт о контроле и стимулировании персонала торгового магазина, управлении в нём отличается от системы производства.

Здесь выделяются: административные, экономические и социально психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.[1, с.68.]

1. Административные методы (организационно-распорядительные) базируются на власти, дисциплине и взысканиях, являясь способом осуществления управленческих воздействий на персонал. Можно выделить следующие основные способы административного воздействия:

- организационные воздействия - основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала определенной организации. К ним относятся устав организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего распорядка, организационная структура управления, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

Организации, обладающие высоким уровнем организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высо-

кой трудовой и исполнительной дисциплиной, практически не испытывают необходимости в применении распорядительных воздействий. Применение организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать формальные инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией.

Способами распорядительного воздействия выступают приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координация работ и контроль исполнения. Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчиненных точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой санкцию.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда необходимо подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные организации.

Нарушение трудовой дисциплины влечёт за собой применение к провинившемуся работнику со стороны администрации дисциплинарных мер воздействия. Вид дисциплинарного взыскания определяется исходя из тяжести совершённого поступка и размера нанесенного ущерба. Различают мелкие, серьёзные и грубые нарушения.

К мелким относят единичные случаи опоздания на работу, случаи непродолжительного отсутствия на рабочем месте, единичные факты посторонних разговоров или занятий. В отношении подобных нарушений может быть сделано устное замечание.

Серьёзные нарушения (неоднократные опоздания на работу, прогулы, случаи несоответствия качества обслуживания покупателей установленными в

организации стандартам, факты некачественного выполнения установленных обязанностей, занятия во время работы посторонними делами) наказываются дисциплинарными взысканиями, выговором, строгим выговором.

К грубым нарушениям в торговле относят:

- совершенствование по месту работы хищения товарно-материальных ценностей;
- наличие серьёзных, обоснованных жалоб покупателей на качество обслуживания;
- серьёзные нарушения действующих правил, процедур, повлекшие за собой нанесение материального ущерба и ущерба имиджу предприятия;
- оскорбительное поведение;
- повторное неисполнение трудовых обязанностей, обоснованных требований руководителя, за которое имеется дисциплинарное взыскание;
- грубая небрежность, халатность, серьёзное упущение, повлекшие за собой потерю прибыли организации;
- совершение работниками, обслуживающими денежные и товарные ценности, действий, повлекших за собой утрату доверия;
- нарушение конфиденциальности, этических норм;

При наличии грубых нарушений следует немедленное увольнение. [5, с.18]

2. Экономические методы управления персоналом представляют собой совокупность способов управленческого воздействия на экономические интересы персонала, обеспечивающие единство целей работодателя и наёмного работника. Они подразделяются на две основные группы:

- материальное стимулирование
- экономическая ответственность
- материальное стимулирование - денежные выплаты и предоставление иных материальных прав- способствует увеличению вклада работника в достижение целей организации. Различают денежное и не денежное материальное стимулирование.

К денежному относят основную и дополнительную часть заработной платы, включающую различные стимулирующие денежные выплаты, выплаты компенсационного характера, предусмотренные законодательством РФ, тарифными соглашениями и внутренними положениями организации

Не денежное материальное стимулирование включает:

- скидки на приобретение товаров, в том числе реализуемых в магазине;
- оплата услуг и различного рода льготы (оплата питания, жилья, учёбы, медицинских услуг);
- материальные нефинансовые вознаграждения (подарки, сувениры) ;
- подарки ко дню рождения, свадьбе, по случаю рождения ребёнка;
- семейные подарки (праздничные продуктовые наборы, абонементы в оздоровительные культурные учреждения);
- совместное проведение досуга, организуемое руководством(праздничные и юбилейные торжества, вечеринки, загородные экскурсии) ;
- оплата медицинских страховок.

Не денежные выплаты, с одной стороны, повышают уровень потребления работником, с другой стороны, служат средством морально-психологического воздействия.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в достижение целей организации. Денежные стимулы напрямую связывают результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия — прибылью.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в здоровом морально — психологическом климате организации и высокой норме прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких результатов и неблагоприятной трудовой атмосферы.[6, с.152]

3. Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабам и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства;
- психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека. Такое разделение достаточно условно, так как в современном мире человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы управления играют важную роль в управлении человеческими ресурсами, так как позволяют устанавливать значение и место сотрудников в коллективе, выявлять лидеров и обеспечивать их поддержку, связывать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечивать эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Рассмотрим подробнее существующие методы социологического управления, которые применяются в системе менеджмента организации.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Например, увеличение

продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма. В настоящее время проблема социального планирования актуальна для многих крупных западных японских компаний, которые успешно используют передовой опыт советского периода.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения:

- анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет;
- интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем в ходе диалога с собеседником- получение необходимой информации;
- социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая показывает и неформальных лидеров в коллективе;
- метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые могут быть обнаружены лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях;
- собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи;
- мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведения человека в обществе с помощью нравственных норм. В настоящее время лучшие западные компании ставят в качестве первостепенной задачи формирование корпоративной культуры и морали;

- партнерство составляет важный элемент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненными, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям, семейные- между родственниками, сексуальные- интимные взаимоотношения людей. Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом.

Большую часть в организации играет общение как форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение происходит между разными людьми в формах лидера - подчиненным сотрудником-другом и другими, более сложными формами общения нескольких людей. Личное общение происходит в простых формах взаимоотношений между менеджером и подчиненными, служащими между собой, когда есть два предмета общения.

Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного и письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знакомые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Все формы человеческого общения имеют различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы, т. е. выступают в качестве прямого регулятора конфликтов. Конфликт в современном менеджменте является формой столкновения противоборствующих сторон, которые по ходу действия трансформируются в сюжет и заканчиваются положительными или отрицательными последствиями для сторон конфликта.

Знание социологических методов управления человеческими ресурсами позволяет менеджеру объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективную коммуникацию и поддерживать хорошую корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически проводить социологические исследования в команде, особенно полезно знать мнение членов коллектива о лидере.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, поскольку они направлены на конкретного человека, они обращаются к внутреннему миру человека, интеллекту, чувствам, образам и поведению, чтобы направить внутренний потенциал человека для решения конкретных задач организации. Основой для применения психологических методов является психологическое планирование как новое направление в работе с персоналом для формирования эффективного психологического состояния коллектива организации. Это исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций в деградации отсталой части рабочего коллектива.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

К наиболее важным результатам психологического планирования можно отнести:

- формирование подразделений на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов;
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;

- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных работников.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

Психология труда изучает аспекты профессионального отбора, профориентации, профессионального утомления, напряженности и интенсивности труда, несчастных случаев и др.[28, с.321]

1.2 Сравнительный анализ методов управления

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, использовать приемы, которые носят личностный характер.

Методы социально-психологического управления основаны на использовании механизма социального управления (системы взаимоотношений в команде, социальных потребностей и т. Д.). Специфика этих методов заключается в значительной части использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы основаны на использовании законов социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельных лиц. С точки зрения масштабов и методов воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы,

направленные на группы людей и их взаимодействие в процессе работы; Психологические методы, которые прямо влияют на личность конкретного человека.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета).

Более подробная классификация методов управления персоналом на основе принадлежности к определенной функции управления персоналом позволяет им встраиваться в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. Исходя из этого, выделяются следующие методы: найм, подбор и прием персонала; Оценка бизнеса персонала; Социализация, профессиональное руководство и трудовая адаптация персонала; Мотивация трудовой деятельности персонала; Организация системы обучения персонала; Управление конфликтами и стрессом, управление безопасностью персонала, управление персоналом, управление карьерой бизнеса и профессиональное и профессиональное продвижение персонала; Выпуск персонала.

Таким образом, методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей.[26, с.350]

Административные методы отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений.

Экономические и социально-психологические методы присущи косвенному характеру воздействия, отсутствию четко определенного времени и обязательному характеру этого воздействия. Они позволяют в определенных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных характеристик работников. Трудно точно установить силу и конечный эффект этих методов. Однако в целом эти методы управления, особенно экономические, занимают лидирующее место в управлении

персоналом, являясь основой управления влиянием. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе. [25, с. 154]

Таким образом мы приходим к выводу, что административная система управления, является самой действенной и простой для менеджера.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС»

2.1 Общая характеристика предприятия

Местом прохождения преддипломной практики является общество с ограниченной ответственностью «Адидас Аметист». Организация ООО "Адидас Аметист" 121614 была зарегистрирована по юридическому адресу г. Абакан, ул. Ленина № 80. Магазин поставлена на учет 11.09.2006. Компании присвоен Общероссийский Государственный Регистрационный Номер - 770500060577161. Согласно документам основным видом деятельности является «Реализация продаж спортивной одежды и аксессуаров». Полное наименование организации Общество с ограниченной ответственностью "Адидас Аметист". Руководителем является директор Меллина Екатерина Анатольевна.

07.08.2006 Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 1 по Республике Хакасия осуществила постановку на учет организацию ООО "Адидас Аметист". Процедура регистрации в Государственном учреждении - Управление Пенсионного фонда Российской Федерации по г. Абакану Республике Хакасия была начата 07.08.2006.

Система управления в ООО «Адидас» показана на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Система управления ООО «Адидас аметист»

- Профессионализм. Образование для работы в розничном магазине не требуется. Но для планирования карьерного роста образование учитывается.

- Соотношение персонала. Администрация – 15%; Продавцы– 55%; кассиры– 15%, кладовщики-15%. Таким образом в магазине работает 13 человек.

Окружающая (внешняя) среда ООО «Аидас Аметист» представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Внешняя среда ООО «Аидас Аметист»

Главными потребителями продукции ООО «Аидас Аметист» являются: население г. Абакана, г. Минусинска и Минусинского района, г. Черногорск, г. Саяногорск, а так же жители Республики Тыва.

Партнер ООО «Аидас аметист»: Магазин ООО «Reebok». С одной стороны это магазины одной и той же компании ООО «Аидас Групп», так же занимаются продажей спортивной одежды и аксессуаров, но это совершенно разные направления одежды. Сотрудничество происходит в провидении различных спортивных мероприятий.

Главные конкуренты – ООО «Спорт+Мода», ООО «Суперспорт», ООО «Спорт мастер», ООО «ПанСпортсмен».

К контрольно-надзорным органам относятся: Прокуратура РФ, СанПиН, СЭС и т. д.

Самое сильное косвенное воздействие на организацию оказывают социокультурные факторы, т.к. общественное мнение может повлиять на репутацию организации, в основном, из-за слухов.

Политические и экономические факторы не имеют большого влияния потому, что данная продукция всегда была и будет одной из самых покупаемых не смотря на то, что ценный порядком выше чем у конкурентов.

Характеристики внешней среды:

- Сложность. Сложность внешней среды средняя, т. к. у ООО «Адидас Аметист» большая конкуренция и неоднородная целевая потребительская аудитория. Но компания смогла заинтересовать покупателей своей продукцией, путём постоянных обновлений коллекций и поддержания и улучшения качества изделий. Хоть организация и зависит напрямую от своих поставщиков, но сложности это не добавляет;

- Динамичность (подвижность). Скорость изменения окружающей среды очень мала, т. к. окружение организации практически неизменно;

- Взаимодействие. Изменение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы организации;

- неопределенность. Руководство компании владеет полной информацией о внешней среде, поэтому неопределенность незначительна[4].

Главными целями ООО «Адидас Аметист» является получение прибыли, удовлетворение потребностей и обеспечение потребителей качественными продуктами.

На предприятии царит дружественная атмосфера, способствующая плодотворной работе всех сотрудников, но иногда случаются конфликты.

2.2 Предварительный анализ финансовой отчетности

Предварительный анализ – это наглядная и достаточно простая оценка имущественного и финансового положения, а также динамики и основных тенденций развития организации на основе получения оперативной информации о ее финансовом состоянии. Отбор небольшого количества существенных и несложных в исчислении показателей, отслеживание их динамики, обнаружение «болевых» точек деятельности предприятия и тенденций его развития с тем, чтобы определиться с направлениями дальнейшего углубленного анализа.

Первым этапом анализа баланса предприятия является составление сравнительного агрегированного аналитического баланса[7, с.25]. Для этого все статьи актива и пассива баланса группируются по экономическому признаку.

Полученный агрегированный аналитический баланс значительно упрощает восприятие баланса, позволяет уже на первом этапе выявить доминирующие тенденции финансового состояния.

Агрегированный аналитический баланс за 2016г. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	30,0	0,35	Собственный капитал	62,0	38,6
Оборотные активы	9518,0	99,65	Заемный капитал	12 005,0	138,66
Баланс	41779,0	100	Баланс	41779,0	100

Анализ данных, представленных в таблице 2.1, свидетельствует, что в течение отчетного периода времени у анализируемого предприятия величина его активов была неизменной. При этом основная часть имущества предприятия представлена оборотными активами, удельный вес которых

составлял 99,65%. Удельный вес внеоборотных активов равен, соответственно, 0,35 %.

Изменение структуры пассивов обусловлено огромным преобладанием заемного капитала над собственным, который в свою очередь имеет отрицательное значение 62,0 или 38,6%.

Таким образом, данные выше представленных таблиц свидетельствуют о повышении зависимости компании от внешних источников финансирования ее финансово-хозяйственной деятельности, т.е. о понижении ее финансовой устойчивости в течение отчетного периода времени, о чем более подробно будет сказано далее.

2.3 Анализ активов баланса

Актив – часть бухгалтерского баланса (левая сторона), отражающая состав и стоимость имущества организации на определённую дату. Совокупность имущества, принадлежащего юридическому лицу или предпринимателю. Анализ активов баланса предполагает анализ структуры баланса, анализ внеоборотных и оборотных активов, и валюты анализ баланса предприятия. Активы предприятия и их структура изучаются как с точки зрения их участия в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности[6,с.145]. При анализе структуры активов выявляется соотношение изменения долей внеоборотных и оборотных активов.

Динамика и структура показателей активов представлены таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов.

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов	39335,0	100	41779,0	100	- 2443,0	-17,1
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	5026,0	0,77	9518,0	0,35	-4492,0	-48,22
	из них:						
	финансовые						
1.2	оборотные	34307,0	99,23	32259,0	99,65	-2048,0	-3,21
	из них:						
	материальные	14816,0	30,09	14908,0	46,61	-92,0	-0,1
	финансовые	3221,0	69,14	2713,0	53,04	29497,0	93,77

В таблице 2.2 большая часть внеоборотных активов предприятия в течение рассматриваемого периода приходилась на соответствующие нефинансовые активы. В структуре оборотных активов преобладали финансовые оборотные активы. Однако их доля за 2 года снизилась с 69,14% до 53,04% от величины оборотного капитала.

Оборотные активы, являясь одним из экономических ресурсов организации, влияют на ее производственные возможности. Вместе с тем оборотные активы характеризуются более высоким уровнем ликвидности, чем другие виды материальных ресурсов, поэтому они во многом определяют степень ликвидности и финансовой устойчивости самой организации. Анализ оборотных активов позволяет уточнить выводы о финансовой устойчивости организации на основе анализа состава, структуры и стратегии финансирования оборотных активов [12,с205]. Исследуя состояние оборотных активов, необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях.

Показатели структуры и динамики оборотных активов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2015г.		2016г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Оборотные активы – всего	34307,0	100	32259,0	100	-2048,0	-5,97
	в том числе:						
1.1	Запасы	14816,0	43,31	14908,0	46,21	92,0	0,62
1.3	Дебиторская задолженность	3221,0	9,39	2713,0	8,41	-508,0	-15,77
1.5	Денежные средства	1,0	0,01	1,0	0,01	–	–

Анализируя данные таблицы 2.3, необходимо отметить, главным образом, следующее.

Можно отметить повышение за 2 года удельного веса дебиторской задолженности рассматриваемого предприятия с 9,39% до 61%.

Таким образом, повышение удельного веса средств рассматриваемого предприятия, вложенных в его расчеты, свидетельствует о возрастании его финансовых ресурсов. Это, привело к значительному повышению удельного веса запасов предприятия – с 43,331% до 46,21 %.

Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов. Оборачиваемость оборотных средств (активов) показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток оборотных средств. Согласно бухгалтерскому балансу, оборотные активы включают: запасы, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочную дебиторскую задолженность, включая НДС по приобретенным ценностям. Показатель характеризует долю оборотных средств в общих активах организации и эффективность управления ими. В то же время, на него накладываются отраслевые особенности производственного цикла[2,с.32].

Проанализируем расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	52597,0	46736,0	-11,14
2	Оборотные средства, тыс. руб.	34307,0	32259,0	-5,97
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	7,49	6,87	-0,62
4	Длительность одного оборота, дней	49	54	5

При анализе таблицы 2.4 выявили, что коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился на 0,62 оборота.

Это сказалось на повышении продолжительности периода, в течение которого совершают один оборот оборотные средства предприятия, в размере 5 дней.

2.4 Анализ пассивов баланса

Пассив – противоположная активу часть бухгалтерского баланса (правая сторона), совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия

В пассиве баланса отражаются источники формирования имеющихся у предприятия средств. Все источники сгруппированы на определенную дату по их принадлежности и назначению. Финансовое состояние организации во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены.

Проведем исследование пассива с общего анализа состава и динамики в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели структуры и динамики пассивов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Всего источников:	39335,0	100	41779,0	100	2444,0	6,21
	в том числе:						
1.1.	собственных	62,0	0,16	62,0	0,15		
1.2.	заемных	39397,0	100,16	41841,0	100,15	2444,0	5,84
	из них:						
	долгосрочных	10,0	15,30	240,0	4,82	-916,0	-68,72
	краткосрочных	9756,0	24,76	11910,0	28,47	-2154,0	26,0

Анализируя данные таблицы 2.5, необходимо отметить, главным образом, следующее. Понижение за 2 года удельного веса собственных средств рассматриваемого предприятия с 0,16% до 0,15%. Соответственно, удельный вес заемных средств в структуре источников формирования имущества предприятия понизится на 0,01%. При этом, анализируя структуру заемных средств, необходимо отметить большой рост в ней краткосрочных заемных средств относительно долгосрочного заемного капитала.

Привлеченный капитал состоит из долгосрочных и краткосрочных обязательств:

1. Долгосрочные обязательства (сокращение обоих показателей):

- Заемные средства
 - Отложенные налоговые обязательства
2. Краткосрочные обязательства (увеличение обоих показателей):
- Заемные средства
 - Кредиторская задолженность

Проведем группировку обязательств по категориям в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Группировка обязательств по категориям

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Обязательства всего:	10 530,0	100	12 005,0	100	1 475,0	14,01
	в том числе:						
1.1.	Кредиты и займы	2 315,0	21,98	1 416,0	11,79	-899,0	-38,83
1.2.	Отложенные налоговые обязательства	0,0	–	0,0	–	–	–
1.3.	Кредиторская задолженность	7827,0	78,02	7254,0	88,21	2 374,0	28,90

Анализ данных, приведенных в таблице 2.6, позволяет сделать вывод, что, необходимо отметить, главным образом, повышение за 2 года удельного веса кредиторской задолженности рассматриваемого предприятия с 78,02% до 88,21%.

Проведем группировку обязательств по срокам погашения и образования в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства всего:	10 530,0	100	12 005,0	100	1 475	14,01
	В том числе:						
1.1.	долгосрочные обязательства	1 333,0	12,66	417,0	3,47	-916,0	-68,72
1.1.1.	заемные средства	1 333,0	12,66	417,0	3,47	-916,0	-68,72
1.2.	краткосрочные обязательства	9 197,0	87,34	11 588,0	96,53	2 391,0	26,0
1.2.1.	кредиторская задолженность	8 215,0	78,01	10 589,0	88,21	2 347,0	28,90
1.2.2.	заемные средства	982,0	9,33	999,0	8,32	17,0	1,73

Анализируя таблицу 2.7 и составленную в ней группировку обязательств по срокам погашения и образования, важно отметить тот факт, что в течение всего рассматриваемого периода времени свыше 85% приходилось на краткосрочные обязательства.

2.5 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Ликвидность – это необходимое и обязательное условие платежеспособности. Одним из важнейших показателей, характеризующим финансовое положение предприятия выступает его платежеспособность – возможность своевременно погашать свои платежные обязательства в полном объеме и в определенные сроки[9,с.75].

Для оценки ликвидности перегруппируем данные бухгалтерского баланса по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности.

Актив			Пассив	тыс. руб.	
	2015 г.	2016 г.		2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы, $A_{нл}$	1,0	1,0	Наиболее срочные пассивы, $P_{нс}$	8 215,0	10 589,0
Быстро реализуемые активы, $A_{бр}$	6 023,0	4 591,0	Краткосрочные пассивы, $P_{кс}$	982,0	999,0
Медленно реализуемые активы, $A_{мр}$	2 622,0	4 036,0	Долгосрочные пассивы, $P_{дп}$	1 333,0	417,0
Трудно реализуемые активы, $A_{тр}$	67,0	30,0	Постоянные пассивы, $P_{п}$ (1300+1530)	-1 817,0	-3 347,0
ИТОГО:	8 713,0	8 658,0	ИТОГО:	8 713,0	8 658,0

Анализ показателей финансовой устойчивости в таблице 2.8 показывает, что, в 2015 – 2016 гг. соотношение $A1 \geq P1$ не соблюдено. Это значит то, что

наиболее ликвидных средств не хватает для покрытия наиболее срочных обязательств – кредиторской задолженности.

Соотношение $A2 \geq П2$ соблюдено в течение 2015 – 2016 гг. Соответственно, в этот период быстро реализуемых активов было достаточно для расчета по краткосрочным пассивам – кредитам банка.

Соотношение $A3 \geq П3$ соблюдено в 2016 г., так как долгосрочных пассивов организации не хватает для покрытия его (предприятия) запасов и затрат.

Соотношение $A4 < П4$ в 2016 г. Не соблюдено, и это значит, что у предприятия не только отсутствует собственные оборотные средства, но и даже часть необоротных активов покрыто заемными средствами.

Баланс предприятия считается неплатежеспособным, так как он не соответствует рекомендуемым пропорциям ликвидности.

Рассчитаем коэффициент ликвидности в таблице 2.9.

Таблица 2.9. – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015г.	2016г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	8 215,0	10 589,0
Коэффициент критической ликвидности	8 222,13	10 594,60
Коэффициент текущей ликвидности	14 241,67	15 185,04

Исходя из таблицы 2.9 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение выше допустимого предела (норма: 0,1). Значение коэффициента критической ликвидности тоже не соответствует норме –0,7. Это означает, что у предприятия недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Значения коэффициента текущей ликвидности показали понижение платежных возможностей компании при условии своевременных расчетов с дебиторами и реализации всех готовых товаров, работ и услуг.

В таблице 2.10 проведем анализ дебиторской и кредиторской задолженностей.

Таблица 2.10 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№	Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	6 023,0	8 215,0
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	4 591,0	10 589,0
3	Темп роста, %	0,76	1,29

Таблица 2.10 показывает, что как в 2015, так и в 2016 году, кредиторская задолженность превышает дебиторскую практически в 2 раза. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской создает угрозу финансовой устойчивости предприятия.

Преобладание кредиторской задолженности говорит о вероятности просроченной задолженности в связи, с чем увеличение краткосрочной задолженности на конец года может быть оценено отрицательно за счет увеличения задолженности.

2.6 Оценка эффективности деятельности предприятия

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект.

Эффективность и развитие предприятия отражает показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность[3, с.56].

Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия. Рассмотрим анализ финансовых результатов в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ финансовых результатов

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от продажи	64 758,0	59 275,0	-5 483,0	-8,47
2	Себестоимость продаж	64 803,0	56 567,0	-8 236,0	-12,71
3	Валовая прибыль (убыток)	-45,0	2 708,0	2 753,0	6 117,78
6	Прибыль (убыток) от продаж	-45,0	2 708,0	2 753,0	6 117,78
9	Проценты к уплате	197,0	166,0	-31,0	-15,74
10	Прочие доходы	86,0	72,0	-14,0	-16,30
11	Прочие расходы	3 765,0	3 464,0	-301,0	-7,99
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	-3 831,0	-850,0	2 981,0	-77,81
13	Текущий налог на прибыль	605,0	673,0	68,0	11,24
14	Чистая прибыль (убыток)	-4 526,0	-1 523,0	3 003,0	-0,66

Из таблицы 2.11 видно, что выручка организации за анализируемый период уменьшилась в 2016 году на 5 483,0 руб. по сравнению с 2015 годом.

Также и в 2016 году себестоимость уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 8 236,0 руб.

Это свидетельствует об ухудшении результатов хозяйственной деятельности фирмы.

Также данные выше представленной таблицы показали повышение прибыли до налогообложения и чистой прибыли от деятельности учреждения в течение 2015 – 2016 гг. в размере, соответственно, 2 981,0 и 3 003,0 руб.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости[11,с.214].

В таблице 2.12. рассчитаем показатели деловой активности.

Таблица 2.12 - Показатели деловой активности

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	7,43	6,85	-0,58
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	7,49	6,87	-0,62
3	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	-35,64	-17,71	17,93
4	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	6,15	4,94	-1,21

Как показано в таблице 2.12 коэффициент деловой активности снизился на 0,58 оборота. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств упал на 0,62 оборота. Также здесь важно отметить рост собственного капитала на 17,93, и снижение заемных средств на 1,21.

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности предприятия недостаточно только определить абсолютные показатели. Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

В таблице 2.13. рассчитаем показатели рентабельности.

Таблица 2.13 – показатели рентабельности, %

№	Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Рентабельность продаж	-0,07	4,57	4,64
2	Рентабельность текущей	-0,07	4,79	4,86
3	Рентабельность активов	-0,52	31,24	31,76
4	Рентабельность собственного капитала	249,09	45,50	-203,59

Как следует из данных таблицы 13, на фоне понижения выручки в размере 5 483 тыс. руб. показатель ее рентабельности имел тенденцию к повышению, это свидетельствует о высоком уровне осуществления корректировки распределения прибыли.

2.7 Управленческий анализ

Управленческий анализ проводится для установления причин низкой эффективности деятельности организации. Управленческий анализ призван решать вопросы формирования затрат, эффективности использования трудовых ресурсов, состояния основных производственных фондов, а также производства и реализации услуг.

Основной целью кадровой политики фирмы является обеспечение функционирования и развития системы управления кадрами в направлении обеспечения качества, получения наилучших экономических результатов.

Динамику численности работающего на предприятии персонала проследим по данным, представленным в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Численность персонала

Наименование	2015 год		2016 год		Отклонения	
	чел.		чел.		чел.	%
Среднесписочная численность – всего	16		16		0	0
- руководителей высшего звена	1		1		0	0
- руководителей, специалистов и служащих	1		2		0	0
- рабочих	17		18		1	5,55

По данным таблицы 2.14 видно, что на предприятии наблюдается увеличение численности работающего персонала на 5,55%. Всего на предприятии за 2015 год работало 17 человек. За 2016 год численность рабочих увеличилась на 5,55%. Увеличение персонала наблюдается только среди рабочих.

Приведем анализ себестоимости продукции ООО «Адидас Аметист» в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ себестоимости продукции ООО «Адидас Аметист»

Показатели	2015г		2016г		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего:	64 803,0	100	56 567,0	100	-8 236,0	-12,71
Материальные затраты	27 964,3	43,15	19 458,8	34,40	-8 505,5	-30,42
Затраты на оплату труда	22 248,0	34,33	25 992,0	45,95	3 744,0	16,83
Отчисления на социальные нужды	6 674,4	10,30	7 797,6	13,78	1 123,2	16,83
Прочие расходы	7 916,7	12,22	3 318,6	5,87	-4 598,1	-58,08

Анализ данных, представленных в таблице 2.15, свидетельствует, что себестоимость продукции ООО «Адидас Аметист» в 2016г уменьшились на 12,71%. Затраты на оплату труда увеличилась на 3 744,0 тыс. руб., это связано с расширением кадрового состава. Уменьшились материальные затраты на 8 505,5тыс. руб. или 30,42%, так как снизились затраты на сырье и ресурсы.

Проведем анализ структуры и динамики выручки в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ структуры и динамики выручки

№	Показатели	2015г		2016г		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Выручка – всего	52597,0	100	46736,0	100	-5 861,0	-11,14
	в том числе:						
1.1.	Обувь	26298,5	50	23368,0	50	-2 930,5	-11,14
1.2.	Текстиль	21038,8	40	18694,4	40	-3244,4	-11,15
1.3.	Аксессуары	5259,7	10	4673,6	10	-586,1	-11,15

Исходя из данных, таблицы 2.16 наблюдаем, что общая выручка уменьшилась на 5861,0 тыс. руб. или 11,14%.

Наибольшую выручку в 2016 году даёт обувь(50%%), обувь всегда была ключевым товаром компании «Адидас», и текстиля (40%). За 2016 выручка от продаж аксессуаров уменьшились на 11,15.

Производительность труда - один из показателей эффективности труда, характеризующий плодотворность полезной деятельности работников ООО «Адидас Аметист». Разберем показатели производительности в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ производительности труда

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
1	Объем реализации продукции, товаров и услуг, тыс.руб.	64 758,0	59 275,0	-5 483,0	-8,47
2	Численность персонала, чел.	78	91	13,0	16,67
3	Численность рабочих чел.	68	81	13,0	19,18
4	Общее число отработанных рабочими за год человеко-дней, тыс.	127,84	152,28	24,44	19,18
5	Общее число отработанных рабочими за год человеко-часов, тыс.	1 022,72	1 218,24	195,52	19,18
6	Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	831	652	-179,0	-21,54
7	Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	953	732	-221,0	-23,19
8	Удельный вес рабочих в численности работников, %	87	89	2	2,30
9	Среднее число дней, отработанных одним рабочим за год	235	235	—	—
10	Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	8	—	—
11	Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб.	4,06	3,12	-0,94	-23,15
12	Среднечасовая выработка, тыс.руб.	0,51	0,39	-0,12	-23,53

Как следует из данных таблицы 2.17, среднегодовая выработка одного работника за 2016 год уменьшилась на 221,54%. В структуре персонала в 2016 г., удельный вес рабочих в общей численности персонала по сравнению с 2015г. увеличился на 2,30%. За 2016 год число отработанных одним рабочим человеко-дней увеличилось на 19,18%, средняя продолжительность рабочего дня в 2016 г. соответствует 2015г. – 8 часов.

Среднее число дней, отработанных одним рабочим за 2016 год по сравнению с предыдущим годом не изменилось. Снижение среднечасовой выработки в 2016 г. на 0,12 тыс.руб. повлекло за собой снижение среднегодовой выработки на 221,0 тыс. руб., по сравнению с 2015 г.

О характере изменения среднечасовой выработки можно судить по соотношению между темпами роста объема услуг и продукции и числа человеко-часов. Объем реализации продукции и услуг в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшился на 8,47 %, число отработанных человеко-часов увеличилось на 19,18%. Эти показатели свидетельствуют о снижении среднечасовой выработки в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом.

Проанализируем среднюю заработную плату за 2013-2016 гг по предприятию, Красноярскому краю и России в таблице 2.18.

Таблица 2.18– Анализ средней заработной платы за 2013-2016 гг.

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения, %
Средняя заработная плата на предприятии, тыс. руб.	17,3	21,4	23,8	23,8	0
Средняя заработная плата в Красноярском крае, тыс. руб.	31,6	34,2	36,1	37,1	2,8
Средняя заработная плата в России, тыс. руб.	29,8	32,6	31,3	36,2	15,6

Проанализировав таблицу 2.18, можно сделать вывод, что на предприятии в период с 2015 по 2016 год уменьшение или увеличение средней заработной платы не происходило. По сравнению со средней заработной платой по Красноярскому краю и России, на предприятии за 2016 год отклонение составляло – 13,3 тыс. руб. и 121,2 тыс. руб.

В организации ООО «Аидас Аметист» используется две формы оплаты труда повременно-премиальная и прямая-сдельная. При повременно-премиальной системе оплата рассчитывается не только за количество часов, но и за количество произведённых продаж продавцом. Повременно-премиальная форма применяется для оплаты труда руководителя, бухгалтеров и кладовщиков. При прямой сдельной форме оплата вычисляется в зависимости от проделанных работ с учетом твердых расценок, утвержденных в трудовом договоре.

2.8 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности

Исследуемое предприятие является средним по размерам объекта вложения капитала, так как это федеральный магазин и 1/3 бизнеса находится на территории РФ – в его активах размещено 41 779 тыс. руб.

Общая сумма выручки уменьшилась на 11,15%. Себестоимость проданных товаров снизилась на 11,15%. Валовая прибыль ООО «Аидас аметист» увеличилась на 2 753, тыс. руб. и при этом ее доля в общей сумме выручки снизилась на 8,47%. Чистая прибыль ООО «Губернский хлеб» увеличилась в 2016г. на 3 003 тыс. руб.

За 2016 год активы предприятия уменьшились на 0,63%. В активах организации доля оборотных активов составляет 99,65%, а внеоборотных средств – 0,35 %.

Изменения валюты баланса составляют 0,63%. Обусловлено неэффективным выведением основных средств.

В 2016 году эффективность использования оборотных средств уменьшилась, так как в 2015 году оборотные средства совершили 7,49 оборота за анализируемый период, а в 2016 – 6,87 оборота. Продолжительность одного оборота в 2015 году составило 49 дней, в 2016 – 54 дня.

За исследуемый период объем собственных средств увеличился на 84,20%.

Финансовое состояние организации неустойчивое. Баланс предприятия не соответствует рекомендуемым пропорциям ликвидности и его следует признать неликвидным.

У предприятия присутствует большое количество краткосрочных заемных средств (кредитов). Сумма кредиторской задолженности состоит из текущей задолженности перед сотрудниками, поставщиками, и задолженности по налогам перед государством.

За 2015 год значение прибыли от продаж составило -45,0 тыс. руб.

Таким образом, в ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Адидас Аметист», можно выделить основные проблемы предприятия:

- снижение за 2016 год оплаты труда на предприятии;
- несоответствие заработной платы по предприятию и по республике Хакасия, России;
- снижение производительности труда;
- снижение темпа роста выручки;
- снижение коэффициентов деловой активности, коэффициента оборачиваемости собственного капитала;
- предприятие является неликвидным;
- снижение рентабельности активов и рентабельности собственного капитала;
- институциональные проблемы (налоги и сборы).

2.9 Вопросы экологии

Основные принципы охраны окружающей среды позволяют компаниям влиять на окружающую среду, начиная с экологических условий. В то же время снижение негативного воздействия на окружающую среду должно быть достигнуто на основе применения наилучших имеющихся технологий с учетом экономических и социальных факторов.

Общие требования к охране окружающей среды при эксплуатации компаний определены в главе 8 Федерального закона «Об охране окружающей среды». Закон устанавливает, что использование компаний и других объектов, которые оказывают прямое или косвенное негативное воздействие на окружающую среду, осуществляется в соответствии с требованиями в области охраны окружающей среды. В то же время необходимо принять меры для защиты окружающей среды, рационального использования и воспроизводства природных ресурсов и обеспечения экологической безопасности.

В соответствии с положениями федерального закона «Об охране окружающей среды» юридические и физические лица, осуществляющие деятельность компаний, должны придерживаться утвержденных технологий и требований в области охраны окружающей среды и должны обеспечивать соблюдение стандартов качества окружающей среды на основе использования Технических средств и технологий для нейтрализации и безопасного захоронения. Расположение отходов производства и потребления, нейтрализация выбросов и сбросов загрязняющих веществ, а также другие наилучшие имеющиеся технологии, которые обеспечивают соблюдение охраны окружающей среды.

За несоблюдение законодательства в области охраны окружающей среды предоставляется имущественная, дисциплинарная, административная и уголовная ответственность. Наложение административных штрафов на лиц, виновных в экологических нарушениях, не спасает их от возмещения ущерба, причиненного окружающей среде.

Компенсация причиненного ущерба является добровольной или в соответствии с решением суда. Определение размера ущерба основано на фактических расходах на восстановление нарушенного состояния окружающей среды с учетом понесенных убытков, включая упущенную выгоду, а также в соответствии с рекультивацией и другими программами восстановления.

Нарушение условий в сфере охраны окружающей среды также влечет за собой замедление либо завершение эксплуатации компаний. Осуществление предписаний об лимитировании либо о прекращении финансирования хозяйственной и другой деятельности являются обязательными для исполнения.

Ответственность за принятие решений при осуществлении хозяйственной либо другой деятельности, которая имеет или может иметь негативное влияние на окружающую среду, несет руководитель компании и (или) лицо им назначенное.

В соответствие с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 года № 37, в составе возможных должностей специалистов предусмотрена должность инженера по охране окружающей среды (эколога).

Данный квалификационный справочник рекомендован с целью использования в фирмах, в организациях и компаниях разных сфер экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм в целях обеспечения верного выбора, расстановки и использования кадров.

Инженер по охране окружающей среды (эколог) обязан знать:

- экологическое законодательство;
- нормативные и методические материалы по охране окружающей среды и разумному применению природных ресурсов;
- системы экологических стандартов и нормативов;
- производственную и организационную структуру компании и возможности его развития;
- технологические процессы и режимы производства продукции компании;
- порядок проведения экологической экспертизы предплановых, предпроектных и проектных материалов;
- методы экологического мониторинга;
- средства контролирования соотношения технического состояния оборудования компании условиям охраны окружающей среды и разумного природопользования;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере защиты окружающей среды и разумного использования природных ресурсов;
- порядок учета и формирования отчетности по охране окружающей среды;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;

- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- правила и нормы охраны труда.

В соответствии с требованиями федерального закона «Об охране окружающей среды» руководители компаний и специалисты, отвечающие за принятие решений при выполнении хозяйственной и иной деятельности, которая проявляет либо может проявлять отрицательное влияние на окружающую среду, обязаны проходить подготовку и переподготовку в области охраны окружающей среды и экологической безопасности.

В рассматриваемом предприятии соблюдаются все вышеперечисленные требования по охране окружающей среды. Раз в месяц производится инструктаж по данным вопросам для работников, для новых работников или для практикантов инструктаж проводится сразу перед началом работы.

3. Практические аспекты оптимизации системы управления персоналом в ООО «Адидас»

3.1 Обоснование необходимости и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Адидас»

На основе проведенного анализа финансово – хозяйственной деятельности компании ООО «Адидас» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом указанные в таблице 3.1.

Таблица 3.1— Анализ преимуществ и недостатков в управлении персоналом ООО «Адидас»

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;	Отсутствие долгосрочного планирования кадров;
Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;	Отсутствие четкой кадровой политики;
Учет мнений персонала;	Отсутствие кадрового резерва;
Частичное отсутствие материальных взысканий.	Возрастной ценз;
	Отсутствие поощрения инициативы персонала;
	Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне;

Указанные недостатки являются недостатками организации системы управления персоналом фирмы. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо было бы обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности компании.

Рассмотрим подробнее недостатки организации системы управления персоналом и наметим основные пути их устранения.

Отсутствие четкой кадровой политики. Это особенно заметно при найме сотрудников. Прием кандидатов на вакантную должность проводится «как ужасно» по мере необходимости и для простого объявления. Люди приходят, заполняют вопросники, где указывают свои координаты. В течение месяца заместитель директора рассматривает вопросники и не может долго выбирать решение о выборе кандидата, когда он, наконец, выбирает достойных, менеджер по персоналу начинает приглашать людей на повторное собеседование, но, как следует предположить, 1 Из 10 кандидатов могут прийти, потому что в основном в месяц люди находят работу.

Для рационального использования резерва рабочей силы для своевременного предоставления персонала организацией для повышения эффективности работы рабочей силы необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования персонала, вознаграждение, материальные стимулы).

Отсутствие долгосрочного планирования .

Набор персонала осуществляется только в тот момент, когда необходимо срочно заполнить вакансии. В то же время допускаются ряд ошибок: задержки в обеспечении торгового процесса с необходимым персоналом, прием персонала, который не полностью удовлетворяет требованиям в связи с насущной необходимостью приема.

Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка рабочих заметно во время праздников и болезней, особенно в период распродажи. Это отражается в окончательном результате магазина в течение этого периода времени (имеются недостатки в работе, доступный персонал должен выполнять сверхурочные работы).

Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять

инициативу работников ООО «Адидас» и материально заинтересовывать их в работе.

Возрастной ценз.

Конечно, возрастной ценз имеет ряд преимуществ (энергия, менее восприимчивая к болезням, а не состояние в браке) и ряд минусов. Этот выбор исключает более опытных кандидатов. Образование и компетентность часто не могут заменить опыт.

Далее будут рассмотрены предложения по устранению недостатков в системе управления и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом компании ООО «Адидас»:

- придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение более компетентных сотрудников;
- во избежание ошибок руководству компании следует параллельно с планированием общих тенденций развития компании прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить каждого из претендентов и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу;
- сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст;
- следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, которые смогут заменить какого – либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб;
- применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников;
- необходимо применять аттестацию работников – комплексную оценку сильных и слабых сторон персонала, его соответствия требованиям должности.

Это бы позволило руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника.

Рассмотрим недостатки в системе управления персоналом в компании ООО «Адидас» и предложения по их устранению, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2— Предложения по устранению недостатков в системе управления персоналом в компании ООО «Адидас»

Недостатки	Предложения по устранению
Отсутствие долгосрочного планирования кадров;	Необходимо прогнозировать набор персонала, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, резерв времени, дает возможность выбрать достойного претендента который сможет принести максимальную пользу.
Отсутствие четкой кадровой политики;	Привлекать работников средней и высокой квалификации
Отсутствие кадрового резерва;	Формировать кадровый резерв, чтобы один- заменял другого
Возрастной ценз;	Возрастные границы сделать более гибкими и принимать во внимание профессиональные качества и достижения, а не возраст.
Не эффективность сотрудников после длительного пребывания в компании	Внедрить систему аттестации рабочих мест и работников

Устранение недостатков в системе управления персоналом может многое изменить в политике компании. Например, сэкономить время на поиски претендента на вакантную должность. При введении изменений штат компании может стать гораздо более квалифицирован и один работник сможет заменить другого. Компания начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что отразится на их трудовой деятельности.

3.2 Проведение аттестации работников как способ мотивации: организация и оценка эффективности

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию – аттестация работников компании ООО «Адидас». На мой взгляд, это является одним из главных нововведений в систему управления персоналом компании, так как благодаря аттестации у сотрудников появляется интерес к работе, повышается качество труда, возрождается ответственность и добросовестность. А так же у руководства компании есть возможность «отсеять» неквалифицированных работников. Аттестация должна включать в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника ООО «Адидас». Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень знаний продукции компании, быстроту реакции.

Цели аттестации:

- выявить сильные и слабые стороны в действиях работника ООО «Адидас»;
- определение квалификации, знаний, практических навыков работника ООО «Адидас» и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в ООО «Адидас» предлагается проводить менеджеру магазина, которую бы приказом назначал ТОМ. Так же необходимо составить Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвердить его руководителем организации и довести до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала.

Главным документом менеджера предлагаю сделать анкету «Аттестация» которая бы включала 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включал бы семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного - к плохому». Из которых необходимо было бы выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивать характеристикам баллы. Они должны изменяться в пределах от 1-го до 7-ми. Итоговая аттестация идет по сумме баллов, полученных тем или иным сотрудником. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

- отлично 151 – 175 баллов;
- хорошо 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

По результатам проведения аттестации комиссия должна вынести решение о соответствии работника и его должности. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;
- хорошо – оставит в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно – провести обучение или понизить в должности;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Кроме того, менеджер дает заключение по вопросам, связанным с более полным использованием потенциала работников, прошедших аттестацию ООО «Адидас»:

- может ли тот или иной работник быть включен в состав кадрового резерва;

- что можно рекомендовать работнику и его руководителю для повышения эффективности труда данного работника;
- необходимость обучения и повышения квалификации того или иного работника;
- кадровые перемещения;
- изменение заработной платы.

Директор ООО «Адидас» должен провести личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой должны обсуждаться: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Таблица 3.3–Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение системы аттестации сотрудников в организацию	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 3. Способствует повышению уровня квалификации работников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5. Увеличение производительности труда.

Эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании ООО «Адидас» будет лишь одним из

многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Движущие силы:

- повышение эффективности использования трудового потенциала (в результате аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров);

- необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям (в результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей);

- рост творческой активности (аттестация побуждает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных результатов деятельности компании и является хорошим мотивационным поводом к работе);

- укрепление дисциплины (регулярная аттестация работников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены).

Сдерживающие силы:

1. Неправильное понимание.

2. Низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности

3. Неуверенность.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенции у работников ООО «Адидас» является тормозом при введении изменения. При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность, а этого сотрудники, к сожалению, боятся. Для уменьшения влияния сдерживающих сил

директору необходимо применить определенные стратегии, решающие проблемы адаптации персонала ООО «Адидас».

Совершенствование системы управления персоналом компании ООО «Адидас» необходимо. Благодаря нововведениям, увеличится производительность труда, сократятся затраты на привлечение сотрудников, возрастет прибыль компании, снизится текучесть кадров. В компании будет благоприятный климат для работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе был проведен анализ и дана оценка эффективности методов управления персоналом.

В первой части была разобрана теоретическая часть, которая включает современную концепцию методов управления персоналом; организационный процесс торгового предприятия, и основные этапы по совершенствованию управлению персоналом, изложен теоретический материал по управлению персоналом. Было дано следующее определение: персонал это личный состав организации, работающий по найму; это главный ресурс организации в борьбе с конкурентами.

Так же в первой части были описаны методы исследования системы управления персоналом, целью которых является выявление положительных и отрицательных моментов при воздействии на трудовой потенциал и определение более эффективного влияния в дальнейшем.

Вторая часть дипломной работы – практическая. Здесь была проделана следующая работа:

- представлена характеристика ООО «Адидас»;
- дана организационно–правовая характеристика деятельности компании, изучена система управления;
- проведен анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия, в результате чего выяснилось, что деятельность фирмы подвержена влиянию извне;
- выявлены слабые и сильные стороны организации и определена оптимальная стратегия, повышающая эффективность деятельности предприятия;
- проанализирована кадровая политика и выявлены проблемы в системе управления персоналом, основными проблемами являются отсутствие кадрового резерва и материального стимулирования.

В третьей части дипломной работы предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и устранению выявленных проблем. Они должны привести к изменению политики управления компанией

ООО «Адидас». Были разработаны и исследованы движущие и сдерживающие силы развития системы управления. Доказана их роль и влияние на потенциал работников. Обоснована необходимость реализации предлагаемых нововведений в систему управления персоналом. Внедрение многих изменений, таких как: материальное стимулирование, долгосрочное планирование, формирование кадрового резерва, аттестация и т.д., прибыльно и оправдано.

СПИСОК СКОРАЩЕНИЙ

ΔK – планируемые капиталовложения

$\Delta П$ – планируемый доход

ВКР – выпускная квалификационная работа
НДС – налог на добавленную стоимость
НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ОАО – открытое акционерное общество
ООО – общество с ограниченной ответственностью
РФ – Российская Федерация
СанПиН – санитарные правила и нормы
СЭС – санитарно-эпидемиологическая служба
СС – система
ЭМ– экономические методы
ЦО – центр оценки
ТОМ– территориальный операционный менеджер

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. – М. ЮНИТИ, 2007.

2. Башмарин, И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. – 2007. - №1. - С.15-18.
3. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 2005
4. Брасс, А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Минск: ИП Экоперспектива, 2005
5. Волгин, А.П. Модин А.А. Матиркина В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М., 2006
6. Волгин, Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М., 2005
7. Гвишиани, П. Новые кадры для новой России. // Российская федерация. - М.: 2002, № 10. - С.42-43.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2005
9. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО 2003, № 6.
10. Григорьев, Л., Черненко А. Управление персоналом и регулярный менеджмент. - М.: Группа БИГ, 2003.
11. Дмитренко, Г.А. Стратегический менеджмент. К.: МАУП, 2005
12. Дорошенко, Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 2005
13. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. - Нижний Новгород, 2004. - 43 с.
14. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2003. - 292 с.
15. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 2006. - 517 с.
16. Мурашко, Н.И. Управление персоналом организации. К.: Компас, 2005.

17. Социальный менеджмент. Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Юнити, 2004
18. Тарасов, В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - СПб, Питер, 2005. - 318 с.
19. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005
20. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2006
21. Управление персоналом организации. Практикум: / Под ред. д. э. н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 315 с.
22. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2004
23. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 512 с.
24. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 441 с.
25. Щекин, Г. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. К., 2003
26. Экономика предприятия: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. К.А. Волкова. - М.: Норма, 2004. - 384 с.
27. Смирнов, Э.А. Основы теории организации. – М., 2006г. 325 с.
28. Соснин, В.А. Управление персоналом организации. – М., 2005г. 376 с.
29. О требованиях к плану финансово – хозяйственной деятельности государственного учреждения : Минфин России приказ с изменениями от 29.08.2016г. № 142н.
30. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 336с.

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
Заведующий кафедрой
_____ И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Оптимизация системы управления на примере ООО «Аидас»

тема

Руководитель	_____	<u>доцент, к. э. н.</u>	<u>Т. Б. Коняхина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.В. Кожаев</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме _____

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. И. Островских
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия