

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущена к защите  
Заведующий кафедрой  
Ю.Ю. Сулова  
подпись      инициалы, фамилия  
«    »      20 17г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» профиль 38.03.06.01 «Коммерция»  
Развитие ключевых компетенций персонала в обеспечении  
конкурентоспособности предприятия

Научный руководитель		проф., д-р экон. наук	<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	<u>ТДК(з)-12-1</u>	<u>451208608</u>	
	номер группы	номер зачетной книжки	подпись, дата
Нормоконтроллер			<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» Торгово-экономический институт Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ В форме бакалаврской  
работы**

**Студентке:** Ламекиной Елене Васильевне **Группа:** ТДК 12-1з

**Направление подготовки:** 38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.01. «Коммерция»

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Развитие ключевых компетенций

персонала, в обеспечении конкурентоспособности предприятия». На материалах ООО

«Мир» магазин «TOM TAILOR». **Утверждена приказом по университету:** № 4529/с от

07.04.2017 года **Руководитель ВКР:** Е.В.Щербенко д.э.н., профессор. Торгово -

экономический институт

**Исходные данные для ВКР:** статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора.

**Перечень разделов:** ГЛАВА 1. Теоретические основы развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия, ГЛАВА 2 Оценка конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR» 3. Анализ и разработка путей развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

**Перечень графического или иллюстративного материала:** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы 115 стр. Работа иллюстрирована 25 рисунками: Роль управления персоналом; Управление развитием персонала с точки зрения различных наук; Дуализм персонала; Идеологическая основа управления персоналом; Система управления персоналом в системе коммерции; Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом; Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий; Пирамида конкурентоспособности предприятия; Основные методы исследования управления персоналом; Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации; Организационная структура магазина «ТОМ TAILOR»; Информационная система ООО «Мир»; Характеристика покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по полу; Характеристика покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по возрасту; Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по уровню доходов; Оценка параметров конкурентоспособности предприятия; Многоугольник конкурентоспособности систем управления ООО «Мир»; Степень удовлетворенности персонала трудовым коллективом; Степень удовлетворенности персонала оплатой труда; Уровни удовлетворения персонала мотивацией в организации ООО «Мир»; Технология разработки модели компетенций ООО «Мир»; Действующая модель оплаты труда сотрудников ООО «Мир», в %; Мотивационный блок работников ООО «Мир» по результатам перевыполнения плана оказания услуг за месяц; Усовершенствованная система трудовой мотивации сотрудников ООО «Мир», в %; Многоугольник конкурентоспособности ООО «Мир» при внедрении разработанных мероприятий. 40 таблицами: Сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом; Матрица функций управления кадрами организации; Понятия конкурентоспособности; Факторы внешней и внутренней среды; Матрица выбора оптимальной стратегии; Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (затратный и ресурсный подходы); Обобщенная организационно-правовая характеристика магазина «ТОМ TAILOR»; Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мир» в 2015 - 2016 годах; Анализ динамики, состава и структуры имущества ООО «Мир» за 2016 год; Анализ динамики, состава и структуры основных фондов ООО «Мир» в 2016 году; Анализ эффективности использования основных фондов ООО «Мир» в 2015-2016 годах; Анализ динамики, состава и структуры оборотных средств ООО «Мир» в 2016 году; Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Мир» в 2015-2016 годах; Анализ динамики и структуры финансовых ресурсов предприятия; Распределение оборота розничной торговли по методам продажи в магазине «ТОМ TAILOR» за период 2015-2016 гг.; Перечень дополнительных услуг, оказываемых в исследуемом торговом предприятии; Анализ и прогнозирование факторов макроокружения на торговые предприятия Красноярского края; Сдерживающие и

движущие факторы; Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по полу; Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по возрасту; Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по уровню доходов; Оценка конкурентного окружения предприятия; Оценка конкурентоспособности торгового предприятия; Показатели, характеризующие финансовое положение ООО «Мир»; Показатели уровня конкурентоспособности организации сбыта и продвижения продукции; Показатели уровня конкурентоспособности организации управления; Оценка составляющих конкурентоспособности системы управления; Значения обобщающих показателей оценки конкурентоспособности ООО «Мир»; Анализ динамики состава и структуры трудовых ресурсов ООО «Мир» в 2015-2016 годах; Уровень образования персонала магазина «ТОМ TAILOR» в 2016 г.; Распределение персонала по стажу работы в торговле; Оценка основных мотивационных факторов в организации ООО «Мир»; Выделение ключевых компетенций персонала ООО «Мир»; Сводная ведомость по выбранным компетенциям ООО «Мир»; Шкала развития компетенций персонала ООО «Мир»; Профиль должности управленческого работника ООО «Мир»; Принципы создания системы стимулирования труда в ООО «Мир»; Подбор показателей и оценка их в системе премирования в ООО «Мир»; Система коэффициентов для оценки трудового вклада торговых сотрудников; Система оценки результативности труда подразделений и сотрудников организации; Шкала премиальных выплат при перевыполнении плана продаж; Пример расчета величины заработной платы продавцов; Оценка социально - психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий совершенствования системы мотивации персонала ООО «Мир»; Оценка конкурентоспособности при внедрении проекта ООО «Мир»; Значения обобщающих показателей оценки конкурентоспособности фирмы при внедрении проекта. 3 приложениями. Список использованных источников включает 54 источника.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Е.В.Щербенко  
(подпись \_\_\_\_\_) (инициалы и фамилия)  
Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Е.В.Ламекина  
(подпись)



## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Развитие ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия». На материалах ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR». Содержит страниц текстового документа - 115, использованных источников – 56, таблиц - 40, рисунков - 25.

ПЕРСОНАЛ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Объект - торговое предприятие – общество с ограниченной ответственностью «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

Предмет – процессы формирования и развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Цель - разработка проекта развития ключевых компетенций персонала ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия;
2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;
3. анализ факторов, формирующих конкурентоспособность ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;
4. анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;
5. разработка проекта развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;
6. оценка эффективности проекта развития ключевых компетенций персонала предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

В результате на предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR» были рассмотрены теоретические основы развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия, проведен анализ конкурентоспособности.

В итоге была разработан проект развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR» и дано экономическое обоснование разработанных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1 Персонал организации как основа функции коммерческой деятельности предприятия .....	11
1.2 Конкурентоспособность предприятия: сущность, элементы, факторы формирования.....	24
1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия .....	28
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР» МАГАЗИН «ТОМ TAILOR» .....	36
2.1 Организационно- правовая характеристика ООО «Мир» магазин «Tom Tailor» .....	36
2.2 Факторы формирования конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor».....	42
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor» .....	55
3 АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР» МАГАЗИН «ТОМ TAILOR»..	72
3.1 Анализ и оценка эффективности управления персоналом ООО «Мир» магазин «Tom Tailor» .....	72
3.2 Разработка проекта развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor» .....	79
3.3 Оценка эффективности проекта развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor» .....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	101

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	104
Приложение А .....	110
Приложение Б .....	111
Приложение В.....	112

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны - особенностям конкретного производства.

Наиболее сложными этапами этой работы являются осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Все это делает актуальной тему данной бакалаврской работы.

Опыт последних лет подсказывает, что далеко не все отечественные предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы. Многие, даже обладая конкурентоспособной продукцией, из-за отсутствия практики использования всего комплекса менеджмента, не могут реализовать это преимущество.

Одной из причин развития постиндустриальной экономики являются преобразования в системе общественных потребностей. Усложнение технологий и структуры производства, рост уровня жизни и социальной активности, совершенствование человека вследствие повышения его образовательного и культурного уровня последовательно расширяют потребности населения. В результате ресурсной трансформации экономики третичный сектор (сфера услуг) становится доминирующим на постиндустриальной стадии развития экономических систем, в которой существенно возрастает роль человеческого потенциала.

Понятие «человеческий потенциал» становится все более употребляемым в экономической практике, однако его содержание, место и роль в общественно-экономической системе до сих пор не подвергнуто всестороннему теоретико-методологическому анализу. не установлены направления интенсивного роста потенциала. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объект - торговое предприятие – общество с ограниченной ответственностью «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

Предмет – процессы формирования и развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Цель - разработка проекта развития ключевых компетенций персонала ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия;

2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;

3. анализ факторов, формирующих конкурентоспособность ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;

4. анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;

5. разработка проекта развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»;

6. оценка эффективности проекта развития ключевых компетенций персонала предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

Источниками информации являются Устав организации, бухгалтерская отчетность, данные анкетирования, интервьюирование начальника, работников, штатное расписание, экспертные оценки.

Основной информационной базой для анализа хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Мир» являются: труды отечественных ученых, раскрывающие отдельные аспекты проблем теории « человеческого потенциала» таких как Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Дашков Л.П., Половцовой Ф.П., Панкратова Ф.Г., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Магура М.И.; труды зарубежных ученых Тейлора Ф.У., Мескона М.Х., Альберта М.,

Хедоури Ф., Кнорринга В., Акоффа Р.; нормативные акты, периодическая печать.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении приведены актуальность, цель, задачи объект исследования, предмет защиты, информационная база и структура бакалаврской работы.

В первой главе рассмотрим теоретические основы развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе рассмотрим организационно-правовую характеристику ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR»; проведем анализ факторов, формирующих конкурентоспособность ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR» и проведем анализ и оценку конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR».

В третьей главе разработаем проект развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR» и оценим его эффективность.

Общий объём работы 115 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 25 рисунками; 40 таблицами; 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 56 источников.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Персонал организации как основа функции коммерческой деятельности предприятия**

В экономической науке и практике применяются такие понятия, как "трудовые ресурсы", «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий — человека.

В таблице 1.1 представлена сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом.

С позиций функционально-средового подхода очевидно, что человеческий потенциал включен прежде всего в функцию найма, обучения, организации стимулирования и мотивации коммерческой деятельности предприятия и пронизывает как все остальные функции так и имеет большое значение для реализации коммерческих функций во всех средах- внешней, среде взаимодействия, конкурентной среде и внутренней среде предприятия.

В западной экономической науке общепринятыми понятиями для описания общественного труда являются понятия «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал» и «человеческий капитал». В российской научной литературе состав категорий более широк: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «человеческий фактор», «интеллектуальный потенциал» и «человеческий капитал». Несмотря на большое количество исследований в области различных категорий современной экономической науки, в работах современных ученых имеет место отождествление понятий различных уровней

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом

Понятие	Период возникновения	Целевое представление о человеке	Целевое назначение категории	Представители подхода
Рабочая сила	XIX век	Человек как носитель способностей и качества, которые могут использоваться на производстве в процессе труда	Оценка физических и духовных способностей человека, задействованных в производстве благ и услуг	Маркс К., Котляр А., Федотов В., Семенов В., Гвоздева Н., Поляков И., Мысляева И. и др
Трудовые ресурсы	1920-е гг.	Человек как пассивный объект внешнего управления, планоучетная единица	Оценка численности населения в трудоспособном возрасте и его структуры (по полу, возрасту, образованию и т.д.)	Струмлиин С.Г., Вечкановы Г.С. и Г.Р., Данюк В.М., Колот А.М., Завиновская Г.Т. и др.
Человеческие ресурсы	1970-е гг.	Человек как личность, наделенная совокупностью социокультурных характеристик и личностно- психологических свойств	Обоснование роли и места человека как «одушевленного» фактора производства	Д. Макгрегор, М. Фоллет, Уолсон Р., Армстронг М., Фомбрун К., Тичи Н., Деванна М., Кибанов А.Я., Богданов А.А., Истон Д., Алмонд Г., Парсонс Т., Мацусита Л. и др.
Трудовой потенциал	1970-е гг.	Человек как форма личного или человеческого фактора производства, характеризующийся своими возможностями, определяющими границы его участия в трудовой деятельности	Оценка наличных ресурсов и потенциальных возможностей человека (группы, населения в целом) достичь определенных результатов и обеспечить функционирование экономической системы того или иного уровня	Кулагина Г.Д., Панкратов А.С., Егоров В.Д., Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Генкин Б.М., Волохин И.С., Врублевский В.К., Гольдин М.И., Гулин К.А., Дегтярь Л.С., Дятлов С.А., Кокин Ю.П, Колосов Р.П., Косаев А.Г., Костаков В.Г., Котляр А.Э., Магомедов М.М., Маслова И.С., Митрофанова Е.А., Скваржинский М.И., Струмилиин С.Г., Пирожков И.С., Токсанбаева М.С., Чудинов Д.В., Шлендер П.Э. и др.



Окончание таблицы 1.1

Понятие	Период возникновения	Целевое представление о человеке	Целевое назначение категории	Представители подхода
Человеческий фактор	1980-е гг.	Человек – главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности	Обоснование участия человека в различных процессах	Добрик В., Долишний М.И., Гольдин Л.И., Жук А.А., Карпухин Д.Н., Оникиенко В.Ф., Панкратов А.С., Шаленко М.В.
Человеческий капитал	1990-е гг.	Человек – объект наиболее эффективных вложений, субъект, преобразующий их в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации	Стоимостное измерение затрат на воспроизводство рабочей силы в качестве фактора экономического роста	Мицнер Д., Шульц Т., Беккер Г., Абалкин Л.И., Баутин В.М., Богомолова И.П., Глазьев С.А., Гойло В.С., Добрынин А.И., Дятлов С.А., Капелюшников Р.И., Критский М.М., Роцин С.Ю., Разумова Т.О., Смирнова В.Т., Тамошина Г.И., Федченко А.А., Хорева А.И., Шишкина А.Ф., Шульгина Л.В. и др
Человеческий потенциал	1990-е гг.	Человек как совокупность физических и интеллектуальных возможностей, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определенных задач и достижения поставленных целей	Измерение финансовых затрат и результатов страны на пути постижения социального прогресса	Барышева А., Докторович А.Б., Заславская Т.И., Капелюшников Р.И., Мигранова Л.А., Нещадин А. и др.

абстракции [44].

Персонал - это наиболее сложный объект коммерческой деятельности, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое не определена.

В настоящее время людей в организациях принято рассматривать не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает. Однако по своим свойствам люди существенно отличаются от других используемых организациями ресурсов. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем [46].

1. Люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешне воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

2. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

4. В отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию осознано, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) для реализации этих целей. Удовлетворенности сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием, как и удовлетворенность организации.

5. Эффективность работы любого человека зависит не только от личных психофизических особенностей и работоспособности, деловых способностей и подготовленности, но и от эффективности взаимодействия с окружающей средой [40].



Рисунок 1.1 – Роль управления персоналом [19]

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений коммерческой деятельности, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом [33].

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное, техническое, нормативное, методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление людьми представляет собой компонент коммерческой деятельности любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. До настоящего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в наличии любой организации была подсистема управления людскими ресурсами.

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относят всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение [30].

Как ресурс коммерческой деятельности персонал можно выразить через качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойство (личные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Механизм управления персоналом – согласованная и соответствующая условиям управления совокупность средств и методов, обеспечивающих качественные изменения профессионального потенциала личности и адекватных способов его реализации [25].

Управление развитием персонала, как комплексное явление, может рассматриваться с точки зрения различных наук (рис. 1.2).

Среди них: коммерческая деятельность; психология; социология; педагогика; экономика; менеджмент (общий); управление персоналом (как раздел менеджмента) [10].

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект коммерческой деятельности (в этом заключен дуализм персонала) (рис. 1.3).



Рисунок 1.2 - Управление развитием персонала с точки зрения различных наук

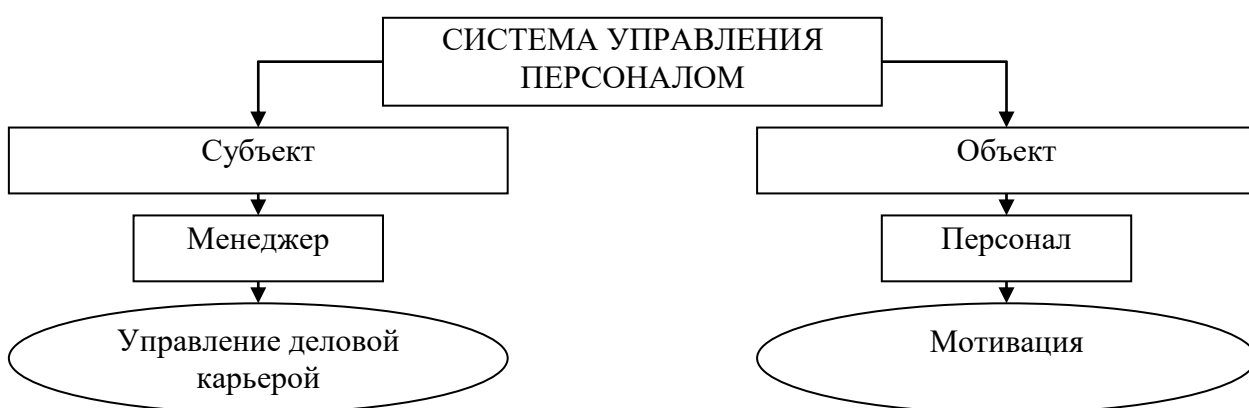


Рисунок 1.3 – Дуализм персонала

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения или производственной ячейки. Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив [33].

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является:  
 1) ресурсом; 2) индивидуальным ресурсом и 3) говоря о персонале, всегда речь идет о фазах воспроизводства (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Матрица функций управления кадрами организации

Основные функции управления	Фазы воспроизводства			
	формирование	распределения	перераспределения	использования
Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов, подготовка рабочих и специалистов источников набора, т.е. сколько? какой квалификации? источники набора	Разработка перспективных и текущих планов, кадровых программ и прогнозирование проф. Пригодности работника, т.е. обеспечить сбалансированность кадрами на рабочем месте	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием изменений в структуре НТП и т.д., т.е. предвидеть возможные перемещения кадров	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации, т.е. оптимизация режима труда, обеспечение необходимыми условиями труда
Организация	Подбор и подготовка персонала, формирование базы подготовки кадров	Профессиональная ориентация кадров, подготовленных для работы в организации	Переподготовка работников, высвобождающих в ходе развития научно-технического процесса изменений в структуре, перемещение их на соответствующие рабочие места	Нормирование труда, повышение производительности труда, укрепление трудовой дисциплины, НОТ, т.е. формирование системы управления кадрами
Мотивация	Реклама	Должностная инструкция, составление квалификационных требований к работнику	Разработка системы поощрений, вознаграждений для работников вторичного распределения	Продвижение по службе (карьера). Выполнение условий контракта
Контроль	Определяется соответствие численности кадров установленному лимиту в организации, т.е. контролируется плановая и фактическая численность	Оценка выполнения по набору кадров, контроль соответствия профессиональной структуры кадров	Определение конечных результатов по вторичному распределению рабочей силы. Какие факторы обусловили перераспределение кадров	Определение уровня организации и условий труда



Рисунок 1.4 - Идеологическая основа управления персоналом

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Управление персоналом является основным критерием коммерческого успеха организации и имеет свою идеологию (рисунок 1.4).

Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием

трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников [10].

Управление персоналом должно рассматриваться, не как изолированный вид управленческой деятельности, а как явление, встроенное в коммерческую систему (рис. 1.5) [19].



Рисунок 1.5 - Система управления персоналом в системе коммерции

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале и т.д. (рис. 1.6) [24].

При этом технология управления, персоналом организации, охватывая широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом.

Исходя из выше изложенного, можно сказать, что руководителям организаций необходимо с особой остротой ставить вопросы о координации деятельности всех структур, проведении единой кадровой политики, о подборе персонала, способного возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации [33].



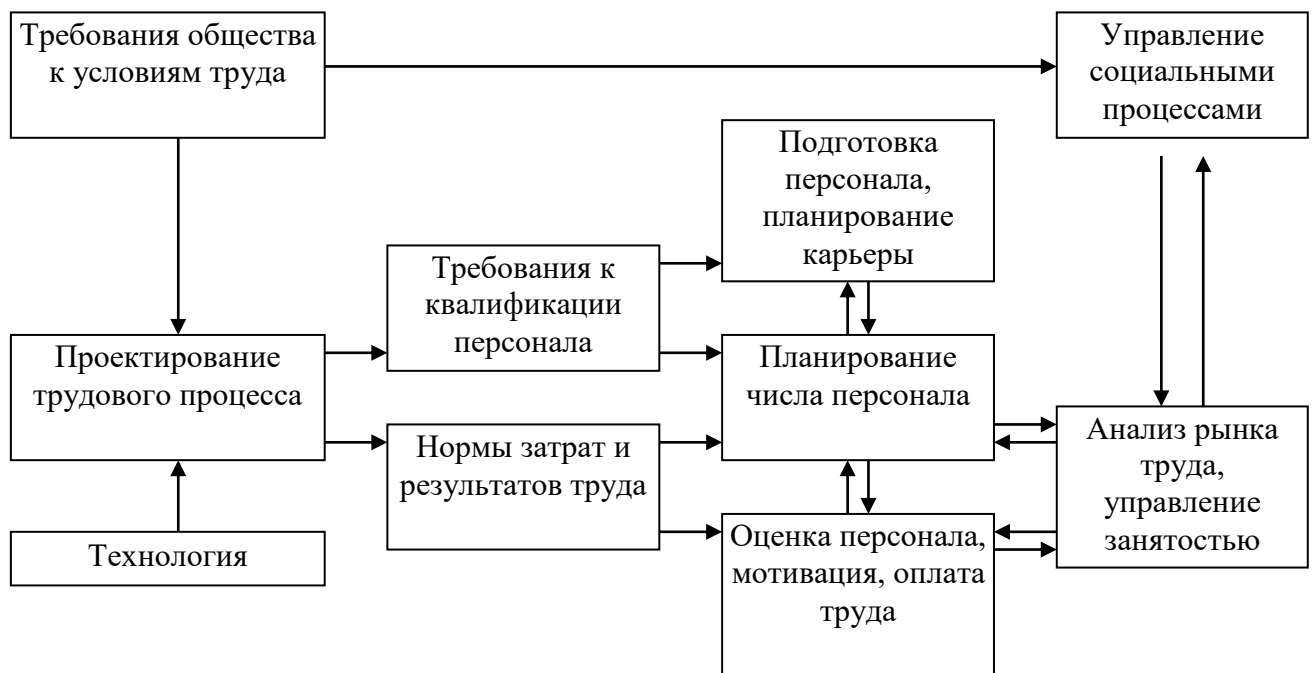


Рисунок 1.6 - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом

Управление персоналом в коммерческой деятельности предприятия – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Роль руководителя в том и состоит, чтобы организовать работу других, чтобы добиться достижения целей, стоящих перед ним, реализации своих планов посредством мобилизации возможностей персонала, коллектива организации [26].

Эффективное управление персоналом на предприятии возможно лишь при условии непрерывного совершенствования самой системы управления персоналом, использования современных управленческих технологий.

С точки зрения ресурсной теории организации, долгосрочные конкурентные преимущества рождаются из внутренних ресурсов организации, когда эти ресурсы создают ценность, уникальность и редкость, являются незаменимыми и недоступными для конкурентов. В современных условиях

развития отечественной экономики усиливается внимание к участию в формировании конкурентных преимуществ организации нематериальных активов – компетенций ключевого персонала.

Компетентностный подход в управлении организацией, основанный на использовании ресурсов и компетенций, предоставляет возможность организации по-другому осуществлять выбор стратегии. Анализ внешней среды проводится на основе имеющихся в распоряжении организации ресурсов и компетенций. Организация считается конкурентоспособной, если обладает лучшими ресурсами и знает, как ими рациональнее распорядиться. Особое внимание следует уделить особенностям управления компетенциями в проектно-ориентированной организации, определяющей в качестве фактора устойчивого конкурентного преимущества постоянную вовлеченность в проектную деятельность, связанную с решением нетривиальных задач в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды [33].

Компетенция работника проявляется в степени интегрированности в корпоративную культуру организации, объединяет в себе любые характеристики работника, значимые для производственного процесса. Компетенции могут иметь различные степени реализации (от базового уровня до уровня эксперта).

Компетенция является комплексной категорией, базирующейся на навыках, опыте и квалификации носителя и имеющей различные уровни и степени реализации в процессе деятельности.

Ключевая компетенция определяется совокупностью находящихся во взаимосвязи знаний, навыков, умений, накапливающихся с опытом, имеющих динамическую природу и определяющих склонность носителя отвечать на вызов сложной задачи и готовность принимать решение в условиях проектной неопределенности и мотивационного риска [42].

Определены признаки ключевых ресурсов и компетенций в соответствии со стратегическим характером их участия в формировании конкурентного преимущества проектно-ориентированной организации:

- ✓ существенное увеличение стоимости проекта для заказчика;
- ✓ уникальность и сложность повторения конкурентами;
- ✓ приобретение иммунитета к возникновению новых технологий проектирования.

✓ Выявлены проблемы управления компетенциями в проектно-ориентированных компаниях:

- ✓ сложность вовлечения специалиста - носителя ключевых компетенций - в другой проект;

- ✓ незаменимость ключевого специалиста, сложность управления компетенцией;

- ✓ низкая степень стимулирования к передаче знаний при выполнении проекта, сложность формирования компетенций.

Индивидуальные и личные компетенции являются носителями знаний и опыта каждого отдельного работника, формируются на рабочих местах, находясь в постоянной взаимосвязи, определяют групповые и организационные компетенции. Наблюдается следующая закономерность: чем выше уровень хранения компетенций, тем теснее их взаимосвязь друг с другом и тем выше степень их открытости.

Организационной компетентностью считается способность организации реализовать какой-либо проект или решить определенные задачи, используя имеющиеся ресурсы [25].

Когда речь идет об организационных компетенциях, часто подразумевают построение модели компетенций организации, под которой следует понимать такой механизм: индивидуальные и профессиональные компетенции персонала определяют компетенции организации в целом (организационные компетенции), которые в свою очередь определяют конкурентные преимущества организации и стратегию их развития через развитие компетенций персонала [33].

## 1.2 Конкурентоспособность предприятия: сущность, элементы, факторы формирования

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке хозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами предприятиям необходимо осваивать методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности предприятия должен стать показателем экономического состояния предприятия, одним из критериев оценки несостоятельности предприятий, в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важным для существования и развития отечественных предприятий.

Вопросом изучения конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки посвящены работы многих авторов: Е.П. Голубкова, А.Н. Печенкина, А. Глухова, П.С. Завьялова, Г. Л, Багиева, Т.А. Блашенковой, М.О, Ермоловой, А.П. Градова, В.С, Ефремова, Т.М, Каретниковой, М.В. Каретникова, И. Максимовой, Н.И, Шайдуровой, Н.С, Яшина, А.Ю. Юданова, Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Дж. Кея, Т. Коно, Г. Минтсберга, М. Портера, Ф. Котлера, Е. Дихтля, С.К. Пралада, Р.Т, Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса и. т.д.

Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность», что приводит к многовариантности определений, относительности, а также различию подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Таблица 1.3 - Понятия конкурентоспособности

№	Автор	Определение
1	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

№	Автор	Определение
2	Фатхутдинов Р.А.	Это способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке
3	Кротков А.М.	Это способность функционировать эффективно или же предоставлять потребителю конкурентоспособные товары и услуги
4	Юданов А.Ю.	Характеризует способность и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции
5	Азоев Г.Л.	это комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающая уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной
6	Соломоник Т.К	Состязание, борьба между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы предложения капитала, рынки сбыта, источники сырья
7	Баркан Д.И.	Возможность товара или его изготовителей выиграть соревнования на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей
8	Козырев В.М.	Экономическое состязание изготовителей одинаковых товаров на рынке за привлечение как можно большего числа покупателей и получение благодаря этому максимальной выгоды
9	Липсиц И.В.	Предложение покупателям купить товар по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, но с гарантией более длительного и более удобного обслуживания этих товаров в дальнейшем
10	Власова В.М.	Это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности
11	Горфинкель В.Я.	Борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности
12	Камаев В.Д.	Противоборство, соперничество между производителями товаров и услуг за право получения максимальной прибыли; существование на рынке множества производителей и покупателей и возможность свободного их выхода с рынка, и вход не него

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического

восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

- Выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

- Основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;

- Отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения [30];

В процессе управления предприятиями необходимо учитывать факторы, оказывающие влияние на их конкурентоспособность. На основе обобщения литературных источников, все факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий можно классифицировать на три группы: факторы потенциала предприятия, рыночные факторы, косвенные факторы внешней среды (рис. 1.7) [39].

В зависимости от направленности воздействия на деятельность предприятия все факторы можно объединить в две группы:

- позитивные, которые оказывают положительное воздействие на функционирование торговых сетей, способствуя обеспечению и повышению конкурентоспособности;

- негативные, которые оказывают отрицательное воздействие на функционирование торговых сетей, ухудшая конкурентную позицию [21].

Взаимосвязь уровней конкурентоспособности можно изобразить с помощью пирамиды конкурентоспособности предприятия (рис. 1.8).



Рисунок 1.7 – Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий

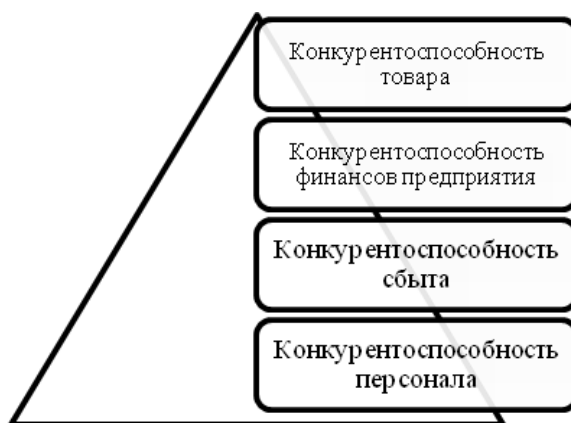


Рисунок 1.8 - Пирамида конкурентоспособности предприятия

Один и тот же фактор со временем может изменять характер и направление своего воздействия и переходить из одной группы в другую.

Принципиально система обеспечения конкурентоспособности включает в себя не только учет факторов внешней и внутренней среды, но и использование современных инструментов и методов управления.

### **1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия**

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы исследования и построения системы управления персоналом. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе [24].

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и



учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

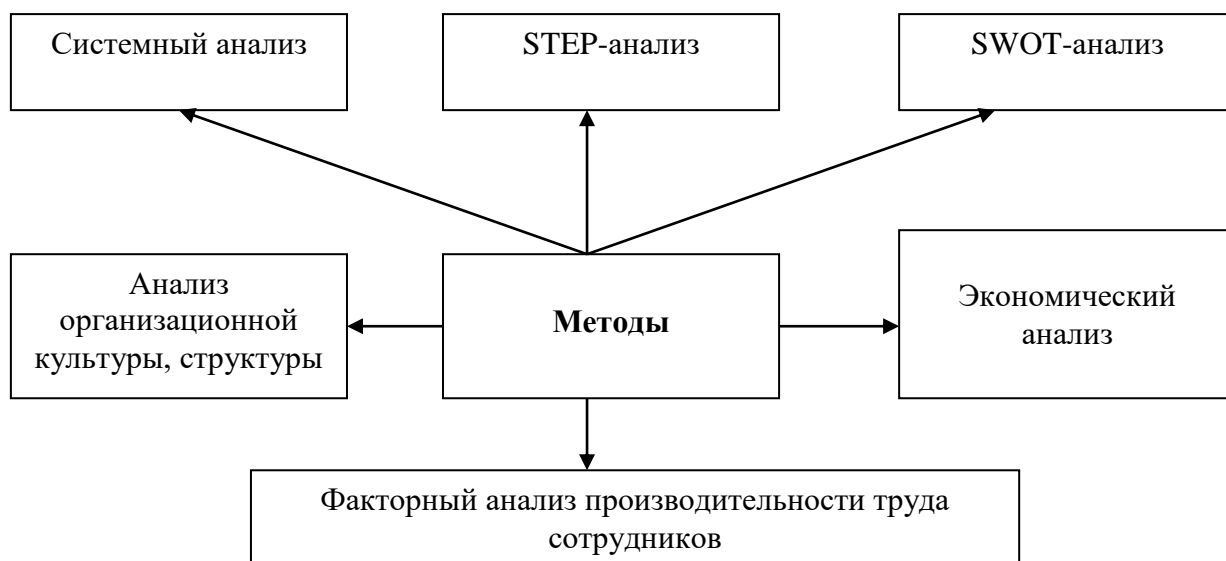


Рисунок 1.9 - Основные методы исследования управления персоналом

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющее направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в табл. 1.4 [42].

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Таблица 1.4 - Факторы внешней и внутренней среды

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	Факторы международного характера. Социально-демографические факторы. Технологические факторы. Экономические факторы. Политические факторы. Правовые факторы. Экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные и другие факторы.
Внешняя среда: непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика. Рыночная инфраструктура. Кадровая политика конкурентов. Состояние окружающей среды. Здравоохранение. Наука и образование Культура. Торговля, общественное питание, транспорт и связь, строительство, бытовое обеспечение и другие
Внутренняя среда	Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текучесть кадров. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Производительность труда. Меры социальной защиты. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом и др.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT. Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе стратегии управления персоналом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии [10].

Идентификация стратегий управления персоналом фирмы предполагает проверку потенциально возможных стратегий и программ

действий на соответствие поставленным целям с помощью системы рейтинговой оценки (табл. 1.5).

Таблица 1.5 - Матрица выбора оптимальной стратегии

Стратегии	Цели фирмы				Общая сумма баллов
	A1	A2	A3	A4	
V1	$C_1/P_1$	$C_2/P_2$	$C_3/P_3$	$C_4/P_4$	
V2					
...					

Примечание. Дробью показано: числитель: оценка достижимости цели при реализации данной стратегии в баллах (по принятой системе: от 1 до 5) –  $C_i$ . Знаменатель: оценка вероятности реализации стратегии при данной цели в баллах (от 0 до 1).

$$P_i; \sum_{i=1}^n P = 1,0.$$

Предпочтительное решение выбирается по критерию:  $\sum C_i \times P_i - \max$ .

Понятие «структура управления персоналом» характеризует статику управления. В понятии «структура управления персоналом» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления персоналом.

Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, возникающие тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления [33].

Одним из широко используемых методов исследования управления является метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние структуры управления персоналом по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Социологические исследования бывают разнообразными – наблюдение, интервьюирование, анкетирование. Достаточно корректно подготовленные и проведенные социологические исследования дают богатую информацию для исследователя.

Выявление проблем структурного характера. Некоторые структуры снижают показатели деятельности организации по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести:

- слабая мотивация и плохое моральное состояние;
- запоздалые и непродуманные решения;
- конфликты и отсутствие координации;
- увеличение затрат;
- неадекватная реакция на изменения обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера. Это поиск компромисса между дилеммами, т. е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе).

Проведение анализа и разрешения проблем структуры сильно осложняется тем, что организационная структура – это не просто система полномочий, служащая для выполнения работы, но система, предполагающая движение людей по службе (структура карьеры), и политическая система.

Чтобы определить имеющиеся на предприятии проблемы структурного характера, возможно проведение анализа с помощью специальной анкеты.

Для оценки эффективности структуры управления персоналом возможно проведение опроса экспертов по критериям эффективности. Указанные критерии могут использоваться также для диагностики всей системы управления персоналом, структуры организации, системы управления организацией [42].

## Факторный анализ производительности труда

Используя категорию производительности труда, следует иметь в виду две крайности в ее оценке:

1) производительность труда – это экономическая категория, основное практическое назначение которой – способствовать повышению качества управления. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности предприятия;

2) производительность труда – это многогранное понятие, обобщающая категория, охватывающая все стороны итоговой деятельности предприятия: качество, эффективность, результативность, удовлетворение потребностей.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам: экономические факторы; организационные факторы; социальные факторы; управленческая способность с позиции организационных ценностей; управленческая способность с позиции организации управления; управленческая способность с позиции структуры организации; управленческая способность с позиции процесса управления; управленческая способность с позиции инструментов управления.

На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль (рис. 1.10) [24].

Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы повышать качество управления и производительность труда персонала организации [22].

## Экономический анализ работы персонала

При анализе рассматривают структуру персонала (чаще всего по категориям: административно-управленческий, торгово-оперативный и

вспомогательный), а также оценивают следующие показатели движения кадров:

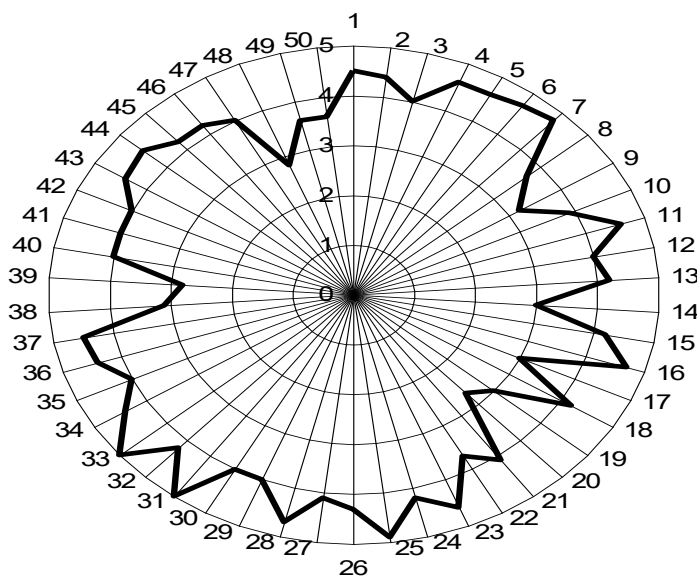


Рисунок 1.10 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации

1) коэффициент приема: число принятых разделить на среднесписочную численность работников;

2) коэффициент текучести: число уволенных по неуважительным причинам и собственному желанию разделить на среднесписочную численность;

3) коэффициент увольнения: общее число уволенных (по всем причинам) разделить на среднесписочную численность работников;

4) коэффициент стабильности:  $1 - \text{коэффициент текучести}$ .

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (затратный и ресурсный подходы)

Показатели	Методика расчета
<b>Ресурсный подход</b>	
Производительность труда	товарооборот / среднесписочная численность работников
Производительность труда обслуживающего персонала	товарооборот / среднесписочная численность обслуживающих работников

Показатели	Методика расчета
Прибыль на одного работника	чистая прибыль / среднесписочная численность работников
Прибыль на одного работника обслуживающего персонала	прибыль / среднесписочная численность обслуживающих работников
<b>Затратный подход</b>	
Зарплатоотдача	товарооборот / фонд заработной платы
Отдача заработной платы обслуживающего персонала	товарооборот / фонд заработной платы обслуживающих работников
Зарплаторентабельность	чистая прибыль / фонд заработной платы
Рентабельность затрат на оплату труда обслуживающего персонала	прибыль от продаж / фонд заработной платы обслуживающих работников
Зарплатоемкость	фонд заработной платы / товарооборот
Отдача затрат на содержание трудовых ресурсов предприятия	товарооборот / затраты на содержание трудовых ресурсов
Отдача затрат на содержание обслуживающего персонала	товарооборот / затраты на содержание обслуживающих работников
Рентабельность затрат на содержание трудовых ресурсов	чистая прибыль / затраты на содержание трудовых ресурсов
Рентабельность затрат на содержание обслуживающего персонала	прибыль от продаж / затраты на содержание обслуживающих работников

В зависимости от целей исследования можно проводить более глубокий анализ состояния кадров на предприятии (анализ структуры по полу, возрасту, уровню образования и т. д., анализ социально-психологического климата, организационного поведения и т. д.).

## **2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР» МАГАЗИН «TOM TAILOR»**

### **2.1 Организационно- правовая характеристика ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»**

В данном пункте бакалаврской работы рассмотрим организационно-правовую характеристику ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»: историю создания, открытия в г. Красноярск, организационную структуру магазина, основные показатели экономической деятельности.

«TOM TAILOR» – это немецкая марка одежды с 50 летней историей. Компания предлагает стильную повседневную одежду высокого качества для мужчин и женщин, молодежи и детей. С момента своего основания в 1962 г. стиль компании и ее продукция стали символом позитивного отношения к жизни.

Исследуемый магазин одежды и аксессуаров «TOM TAILOR» по адресу: город Красноярск, ул. 9 мая, д. 77 ТРЦ «Планета». Он осуществляет свою деятельность, начиная с 2006 года.

Организационно-правовая форма собственности рассматриваемого магазина ООО «Мир» - общество с ограниченной ответственностью.

Согласно Гражданскому кодексу РФ общество функционирует на принципах самофинансирования и самоокупаемости, имеет собственное наименование, самостоятельный баланс, печать. Предприятие для достижения своих целей имеет право от своего имени заключать сделки, приобретать имущественные и неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, и арбитраже.

Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Согласно учредительным документам предметом деятельности являются:

- осуществление в установленном порядке розничной, комиссионной



торговли и других видов торгово-закупочной деятельности, создание и эксплуатация коммерческих магазинов;

– осуществление консигнационных услуг, создание дилерской сети по реализации консигнационных товаров;

– осуществление посреднической деятельности.

Целями деятельности ООО «Мир» является удовлетворение спроса населения в товарах, реализуемых предприятием (одежда данной торговой марки), а также получение на основании этого максимально возможной прибыли.

Соответственно предметом деятельности предприятия является розничная реализация одежды двух торговых марок, входящих в модную линию «ТОМ TAILOR».

Режим работы магазина «ТОМ TAILOR» с 10:00 до 22:00 семь дней в неделю. Контингент обслуживания обширный. Основными потребителями является женщины в возрасте от 25 лет и старше с доходом выше среднего.

Обобщенная организационно-правовая характеристика ООО «Мир» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Обобщенная организационно-правовая характеристика магазина «ТОМ TAILOR»»

Критерии	Характеристика
Наименование	Магазин одежды и аксессуаров
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Дата регистрации	18.03.2006 года
Количество лет работы на рынке	6 лет
Юридический и фактический адрес	город Красноярск, ул. 9 мая, д. 77
Тип предприятия	Предприятие розничной торговли
Режим работы предприятия	Понедельник – воскресенье с 10:00 до 22:00
Торговая площадь	300м <sup>2</sup>
Численность персонала	14 человек
Размер предприятия	Микро-предприятие
Ассортиментный профиль	Одежда холдинговой компании «ТОМ TAILOR» двух торговых марок
Ценовой уровень	Выше среднего
Организационная структура предприятия	Линейная
Наличие других видов деятельности	Нет

Высшим органом управления является совет учредителей. Исполнительным органом, осуществляющим руководство и подотчетным учредителям, является директор. Подход к организации коммерческой деятельности реализуется через функциональную модель коммерческой деятельности. Организационная структура магазина «ТОМ TAILOR» представлена на рисунке 2.1.

Директор руководит всеми видами деятельности предприятия, занимается формированием ассортимента, обеспечивает бесперебойные поставки, контролирует приход-выбытие продукции, ведет складскую отчетность, а также осуществляет функцию контроля.

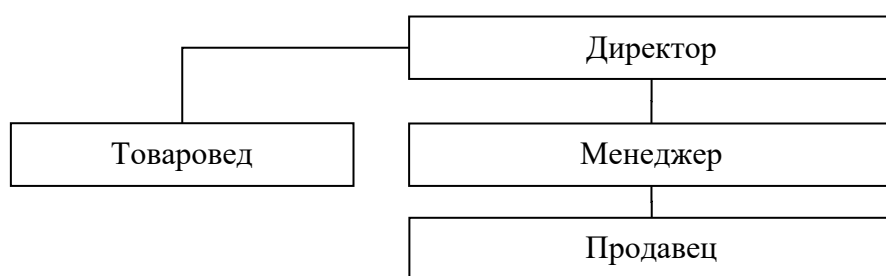


Рисунок 2.1 - Организационная структура магазина «ТОМ TAILOR»

Менеджер координирует деятельность продавцов, ведет контроль за выполнением плана продаж и т.д.

Представленная организационная структура магазина «ТОМ TAILOR» построена по линейному принципу, то есть каждый сотрудник выполняет определенные функции, на основе подчинения нижестоящего органа вышестоящему.

Анализ основных экономических показателей деятельности рассматриваемого предприятия торговли ООО «Мир» за два последних года функционирования организации, а именно за 2015 - 2016 годы, осуществлен в таблице 2.2.

В динамике наблюдается рост оборота розничной торговли предприятия с 43469 до 48851 тыс. руб., то есть на 5382 тыс. руб. в

Таблица 2.2 - Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мир» в 2015 - 2016 годах

Показатели	Ед. изм	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Оборот розничной торговли	тыс. руб.	43 469	48 851	5 382	112,38
Торговая площадь	м <sup>2</sup>	300	300	-	100,00
Оборот розничной торговли на 1м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб. /м <sup>2</sup>	144,90	162,84	17,94	112,38
Валовая прибыль:					
- сумма	тыс. руб.	9 589	10 905	1 316	113,72
- уровень	%	22,06	22,32	0,26	X
Издержки обращения:					
- сумма	тыс. руб.	8 122	9 174	1 052	112,95
- уровень	%	18,68	18,78	0,09	X
Прибыль от продаж:					
- сумма	тыс. руб.	1 467	1 731	264	118,00
- рентабельность продаж	%	3,37	3,54	0,17	X
Доходы от участия в деятельности других предприятий	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-	-	-
Прочие доходы	тыс. руб.	226	250	24	110,62
Прочие расходы	тыс. руб.	299	317	18	106,02
Прибыль до налогообложения:					
- сумма	тыс. руб.	1 394	1 664	270	119,37
- рентабельность до налогообложения	%	3,21	3,41	0,20	X
Единый налог на вмененный доход	тыс. руб.	178	194	16	108,99
Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	-	-	-	-
Чистая прибыль:					
- сумма	тыс. руб.	1 216	1 470	254	120,89
- рентабельность конечной деятельности	%	2,80	3,01	0,21	X

абсолютном выражении или на 12,38% в относительной форме, что положительно характеризует работу данного предприятия торговли, так как свидетельствует о наращивании объемов продаж продукции. Данный рост связан с расширением ассортимента, повышением покупательской способности населения, повышением качества торгового обслуживания,

ростом цен и т.д. Величина, занимаемой ООО «Мир» торговой площади за период анализа осталась неизменной (300м<sup>2</sup>), ввиду чего возросла сумма оборота розничной торговли, приходящегося на единицу площади с 144,90 до 162,84 тыс. руб. / м<sup>2</sup>, то есть на 17,94 тыс. руб. / м<sup>2</sup> в абсолютном выражении или на 12,38% в относительной форме. Динамика данного показателя свидетельствует о повышении эффективности использования площадей предприятия.

Валовая прибыль ООО «Мир» в динамике увеличивается на 1316 тыс. руб. в денежной форме или на 13,72% в относительном выражении. В результате она составила 10905 тыс. руб. в отчетном году. Одновременно наблюдается рост уровня валовой прибыли с 22,06 до 22,32%, что свидетельствует об увеличении торговых надбавок на одежду, реализуемую предприятием.

Издержки обращения, также имели тенденцию к росту за счет увеличения затрат на рекламные акции компании и проведения ремонта в торговом зале предприятия. Если в 2015 году они составляли 8122 тыс. руб., то в 2016 году выросли до 9174 тыс. руб., то есть прирост составил 12,95% в относительной форме. Уровень данного вида затрат вырос на 0,09% и составил 18,78% в отчетном периоде анализа, что свидетельствует об относительном перерасходе средств, имеющихся у предприятия и является негативным моментом в его деятельности.

Более быстрые темпы изменения в большую сторону валовой прибыли в сравнении с темпами изменения издержками обращения, привели к тому, что прибыль от продаж в 2016 году выросла на 264 тыс. руб. в денежной форме или на 18% в относительном выражении и составила 1731 тыс. руб. в отчетном периоде анализа. Положительным моментом является рост рентабельности продаж с 3,37 до 3,54%, что свидетельствует о повышении эффективности основного вида деятельности предприятия, а именно реализации одежды и сопутствующих товаров.

Помимо доходов и расходов от основной деятельности у предприятия

имеются прочие доходы и расходы. Прочие доходы в динамике выросли на 24 тыс. руб., в результате чего они составили 250 тыс. руб. в 2016 году. Среди прочих доходов магазина можно назвать суммы выявленных излишков в процессе инвентаризации, а также доходы, связанные с выбытием активов. Прочие расходы также в динамике увеличились с 299 тыс. руб. в 2015 году до 317 тыс. руб. в 2016 году, то есть на 6,02% в относительной форме. Среди прочих расходов можно выделить расходы на оплату услуг банка, расходы, связанные с выбытием активов, а также суммы недостач, выявленных в ходе проведения инвентаризаций.

Прибыль до налогообложения, полученная ООО «Мир», в отчетном периоде анализа составила 1664 тыс. руб., что превышает данный показатель прошлого года на 19,37% в относительной форме или на 270 тыс. руб. в абсолютном выражении. При этом рентабельность до налогообложения выросла с 3,21 до 3,41%, что свидетельствует о повышении эффективности работы предприятия.

После уплаты ООО «Мир» единого налога на вмененный доход в размере 178 тыс. руб. в прошлом году и 194 тыс. руб. в отчетном году, в распоряжении предприятия осталась чистая прибыль.

Чистая прибыль организации составила 1470 тыс. руб. в 2016 году, что больше прошлого года на 254 тыс. руб. в денежной форме или на 20,89% в относительном выражении. Данное увеличение обосновано превышением темпов роста доходов предприятия над темпами роста расходов магазина. Рентабельность конечной деятельности выросла с 2,8% в 2015 году до 3,01% в 2016 году, что свидетельствует о повышении эффективности работы магазина.

Таким образом, «ТОМ TAILOR» – это немецкая марка одежды с 50 летней историей. Изучаемый магазин одежды и аксессуаров «ТОМ TAILOR» по адресу: город Красноярск, ул. 9 мая, д. 77 ТРЦ «Планета». Он осуществляет свою деятельность, начиная с 2006 года. Представленная организационная структура магазина «ТОМ TAILOR» построена по

линейному принципу, то есть каждый сотрудник выполняет определенные функции, на основе подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Проведенный анализ основных показателей деятельности ООО «Мир» позволяет оценить работу данного предприятия, как эффективную. Но существует ряд негативных моментов (например, рост уровня издержек обращения, увеличение прочих расходов), требующих устранения в дальнейшей деятельности предприятия.

## **2.2 Факторы формирования конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»**

Далее проведем анализ состояния ООО «Мир» магазин «ТОМ TAILOR» функционально – средовым методом:

- Материально-техническое обеспечение магазина характеризуется его имуществом, которое состоит из основных фондов и оборотных средств.

Анализ динамики состава и структуры имущества ООО «Мир» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ динамики, состава и структуры имущества ООО «Мир» за 2016 год

Виды имущества	На 31.12.2015 года		На 31.12.2016 года		Отклонение (+;-)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Основные фонды	2 050	42,20	2 258	42,88	208	0,68	110,15
Оборотные средства	2 808	57,80	3 008	57,12	200	-0,68	107,12
Итого	4 858	100,00	5 266	100,00	408	-	108,40

В структуре имущества ООО «Мир» большую долю занимают оборотные средства. Это 57,8% на конец 2015 года и 57,12% на конец 2016 года. В денежном выражении оборотные средства в динамике выросли на 200 тыс. руб., что составило 7,12% в относительной форме, в результате они составили 3008 тыс. руб. в конце отчетного года. Оборотные средства предприятия представлены запасами, дебиторской задолженностью и

денежными средствами.

Оставшуюся долю имущества магазина занимают основные фонды. Это 42,2 и 42,88% соответственно в конце 2015 и 2016 годов. Величина основных фондов в динамике выросла с 2050 до 2258 тыс. руб., то есть на 208 тыс. руб. в абсолютном выражении или на 10,15% в относительной форме, что является положительным моментом в работе предприятия и свидетельствует о наращивании материально-технической базы организации.

Общая стоимость имущества рассматриваемого предприятия за анализируемый 2016 год изменилась с 4858 до 5266 тыс. руб., то есть на 8,4% в относительной форме или на 408 тыс. руб. в денежном выражении, что говорит о наращивании материально-технической базы предприятия и является положительным моментом в деятельности ООО «Мир».

Далее более подробно рассмотрим отдельные составляющие имущества предприятия.

Оценку начнем с рассмотрения динамики состава и структуры основных фондов ООО «Мир» (табл. 2.4).

Таблица 2.4- Анализ динамики, состава и структуры основных фондов ООО «Мир» в 2016 году

Виды основных фондов	На 31.12.2015 года		На 31.12.2016 года		Отклонение (+;-)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Торгово-технологическое оборудование	1 466	71,51	1 682	74,49	216	2,98	114,73
Транспорт	412	20,10	383	16,96	-29	-3,14	92,96
Вычислительная техника	172	8,39	193	8,55	21	0,16	112,21
Итого	2 050	100,00	2 258	100,00	208	-	110,15

В составе основных фондов торгового предприятия отсутствуют здания и сооружения, что связано с тем фактом, что ООО «Мир» арендует данный вид основных фондов в здании ТРЦ «Планета».

Наибольшую долю (71,51 и 74,49% в конце 2015 и 2016 годов

соответственно) в структуре основных фондов занимает торговое-технологическое оборудование (витрины, прилавки). В денежном выражении его стоимость составила 1682 тыс. руб. в отчетном периоде анализа. По сравнению с предшествующим периодом она увеличилась на 216 тыс. руб. в абсолютной форме или на 14,73% в относительной форме. Это обновлением выставочного оборудования в торговом зале для размещения одежды. Увеличение доли торгового оборудования следует считать положительной тенденцией, так как такое увеличение должно повлечь за собой позитивные изменения.

Стоимость транспорта в динамике снизилась на 29 тыс. руб. в денежной форме или на 7,04% в относительном выражении, в результате чего она составила 383 тыс. руб. в конце 2016 года. Данная ситуация объясняется начислением амортизации на данный вид основных средств, что приводит к снижению остаточной стоимости. Необходимо отметить, что в настоящее время на балансе предприятия числятся один автомобиль марки «Газель». На долю транспортных средств приходится 20,1% стоимости основных фондов ООО «Мир» в базисном периоде анализа и 16,96% в отчетном периоде анализа.

Еще одной составляющей основных фондов предприятия является вычислительная техника. В конце 2016 года наблюдается прирост ее стоимости с 172 до 193 тыс. руб., то есть на 21 тыс. руб. в денежной форме или на 12,21% в относительном выражении. Доля вычислительной техники в общей стоимости основных средств повысилась с 8,39 до 8,55%.

В целом за 2016 год стоимость основных фондов ООО «Мир» увеличилась на 208 тыс. руб. в денежной форме или на 10,15% в относительном выражении и составила 2258 тыс. руб. в конце 2016 года. Это говорит о наращивании материальной базы организации и с положительной стороны характеризует его деятельность.

Далее рассчитаем относительные показатели, позволяющие оценить эффективность использования основных фондов изучаемого предприятия



торговли (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ эффективности использования основных фондов ООО «Мир» в 2015-2016 годах

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	тыс. руб.	1 981	2 154	173	108,73
Фондоотдача	на 1 руб.	21,94	22,68	0,74	103,36
Фондоемкость	на 1 руб.	0,046	0,044	-0,001	96,75
Коэффициент эффективности использования основных фондов		0,61	0,68	0,07	111,18
Фондовооруженность	тыс. руб. / чел	198,10	195,82	-2,28	98,85
Фондооснащенность использования основных средств в процессе трудовой деятельности	тыс. руб. / чел	283,00	269,25	-13,75	95,14

Среднегодовая стоимость основных фондов ООО «Мир» в динамике выросла на 173 тыс. руб. в денежной форме или на 8,73% в относительном выражении, в результате чего она составила 2154 тыс. руб. в отчетном периоде анализа.

Рост оборота розничной торговли происходит более быстрыми темпами, чем основных фондов (12,38 и 8,37% соответственно). Это в результате привело к увеличению показателя фондоотдачи на 0,74 тыс. руб. в абсолютном выражении или на 3,36% в относительной форме и он составил 22,68 руб. в 2016 году. Фондоемкость несколько снизилась, а именно с 0,046 до 0,044, то есть на 0,002 в абсолютном выражении или на 3,25% в относительной форме. Динамика данных показателей свидетельствует о положительных изменениях в эффективности использования основных фондов. Аналогично стоит оценивать изменение в большую сторону коэффициента эффективности использования основных фондов, который в динамике вырос с 0,61 в 2015 году до 0,68 в 2016 году, то есть на 11,18% в относительной форме.

Такие показатели, как фондовооруженность и фондооснащенность имеют тенденцию к снижению. Первый показатель сократился на 1,15%,

составив 195,82 тыс. руб. / чел. в 2016 году. Вторым показателем уменьшился на 4,86%, достигнув 269,25 тыс. руб. в отчетном периоде анализа. При одновременном росте производительности труда персонала предприятия в целом, динамику фондовооруженности можно считать рациональной. А вот динамику фондооснащенности стоит признать нерациональной, так как производительность труда отдельной категории персонала, а именно обслуживающего персонала, сокращается. Следовательно, предприятию необходимо повысить квалификацию обслуживающего персонала с целью увеличения объема продаж, что приведет к росту производительности труда данной категории персонала.

В целом относительные коэффициенты, характеризующие эффективность использования основных фондов, в основном имеют положительную динамику. Исключением является такой показатель, как фондооснащенность использования основных средств в процессе трудовой деятельности.

Далее перейдем к оценке динамики состава и структуры еще одного элемента материально-технической базы ООО «Мир», а именно его оборотных средств (табл. 2.6).

Таблица 2.6 - Анализ динамики, состава и структуры оборотных средств ООО «Мир» в 2016 году

Виды оборотных средств	На 31.12.2015 года		На 31.12.2016 года		Отклонение (+;-)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Товарные запасы	2 558	91,10	2 714	90,23	156	-0,87	106,10
Дебиторская задолженность	84	2,99	96	3,19	12	0,20	114,29
Денежные средства	166	5,91	198	6,58	32	0,67	119,28
Итого	2 808	100,00	3 008	100,00	200	-	107,12

В составе оборотных средств рассматриваемого предприятия можно выделить товарные запасы, дебиторскую задолженность краткосрочного характера и денежные средства.

Наибольшую долю в составе оборотных средств предприятия

занимают товарные запасы. Это 91,1% в конце 2015 года и 90,23% в конце 2016 года. В динамике они выросли на 6,1% в относительной форме или на 156 тыс. руб. в натуральном выражении и составили 2714 тыс. руб. в отчетном периоде. Данный рост можно объяснить расширением ассортимента реализуемой продукции, соответственно увеличением оборота розничной торговли.

Дебиторская задолженность магазина выросла к концу 2016 года на 12 тыс. руб. или 14,29% и составила 96 тыс. руб. в отчетном периоде анализа. Ее наличие и рост связаны с повышением количества клиентов, оплачивающих свои покупки безналичным путем с помощью платежных карт банков. На расчетный счет магазина такие денежные средства обычно зачисляются в течение двух-трех дней. Доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов незначительна, а именно 2,99% в конце 2015 года и 3,19% в конце 2016 года.

Также в динамике наблюдается увеличение такой составляющей оборотных средств предприятия, как денежные средства. Прирост составил 32 тыс. руб. в абсолютной форме или 19,28% в относительном выражении. Это обусловлено ростом остатков средств на расчетном счете предприятия в банке. В результате денежные средства составили 198 тыс. руб. в конце 2016 года. Их доля в общем объеме оборотных средств выросла с 5,91% в конце базисного года до 6,58% в конце отчетного года.

В целом величина оборотных средств ООО «Мир» в отчетном периоде анализа увеличилась на 7,12% в относительной форме или на 200 тыс. руб. в абсолютном выражении и составила 3008 тыс. руб. в конце 2015 года. Данный рост был обеспечен изменениями в большую сторону всех составляющих оборотных средств торгового предприятия.

Следующим этапом анализа оборотных средств ООО «Мир» является оценка степени эффективности их использования (табл. 2.7).

Средняя стоимость оборотных средств рассматриваемого предприятия составила 2908 тыс. руб. в отчетном периоде анализа, что на 171 тыс. руб. в

денежной форме или на 6,25% в относительном выражении больше показателя прошлого года.

Таблица 2.7 - Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Мир» в 2015-2016 годах

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Средняя стоимость оборотных средств	2 737	2 908	171	106,25
Время обращения оборотных средств, дни	22,98	21,73	-1,25	94,54
Скорость обращения оборотных средств, обороты	15,88	16,80	0,92	105,77
Коэффициент участия оборотных средств	0,063	0,060	-0,003	94,54
Коэффициент эффективности использования оборотных средств	0,44	0,51	0,06	113,78
Сумма относительно высвобожденных (вовлеченных) средств в оборот	-	-167,87	-	-

Положительно следует оценивать использование оборотных средств на анализируемом предприятии, о чем свидетельствует динамика следующих показателей. Время обращения оборотных средств ускорилось на 1,25 дня и составило 21,73 дня. Скорость обращения увеличилась с 15,88 до 16,80 оборотов. В результате ускорения времени обращения и увеличения скорости из оборота были высвобождены средства в сумме 167,87 тыс. руб. в отчетном периоде анализа.

Коэффициент эффективности использования оборотных средств ООО «Мир» изменился с 0,44 до 0,51, что является положительным моментом в работе предприятия.

Таки образом, динамика показателей эффективности использования оборотных средств, как зависящих от оборота розничной торговли (время обращения и скорость обращения), так и зависящих от чистой прибыли (коэффициент эффективности использования оборотных средств), является положительной.

- финансово-экономическая (ФЭФ): Среди источников финансирования деятельности предприятия различают собственные и заемные. В зависимости от того какой вид преобладает, зависит эффективность и независимость работы предприятия. Рассмотрим

финансовые ресурсы предприятия в динамике за 2015-2016 гг. и по структуре (табл. 2.8).

Таблица 2.8 - Анализ динамики и структуры финансовых ресурсов предприятия

Показатель	На конец прошлого года		На конец отчетного года		Абс. отклон.	Темп измене- ния, %
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %		
1. Всего источников финансовых ресурсов	7735	100	7084	100	-651	91,58
в т.ч.						
2. Собственный капитал	-	-	-	-	-	-
из них:						
2.1. Уставный капитал	1000	12,93	1000	14,12	0	100
2.2. Добавочный капитал	-	-	-	-	-	-
2.3. Нераспределенная прибыль	2125	27,48	1908	26,94	-217	89,76
3. Заемный капитал	-	-	-	-	-	-
3.1 Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-
3.2 Краткосрочные обяза- тельства, в т.ч. кредиты и займы	-	-	-	-	-	-
3.3 Кредиторская задолженность	4609	59,59	4175	58,94	-433	90,59
в т.ч.						
поставщики и подрядчики	2365,9	51,32	2212	52,97	-153,9	93,52
по оплате труда	181,1	0,39	34,3	0,08	-146,8	18,94
по социальному страхованию и обеспечению	-	-	-	-	-	-
задолженность перед бюджетом	124,0	0,27	82,7	0,20	-41,3	66,69
прочие кредиторы	2216	48,02	1952	46,75	-261	88,18
3.4 Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-

Проведенный анализ динамики и структуры финансовых ресурсов предприятия показал, что большую долю в составе всех средств занимают заемные – 58,94 %, что является отрицательным моментом, показывающим, что предприятия более зависимо от заемных источников в своем развитии. Собственные средства представлены уставным капиталом и нераспределенной прибылью, добавочный в 2015-2016 гг. отсутствует, что характеризует предприятие как устойчивое и динамично развивающееся. Заемные средства представлены лишь краткосрочными обязательствами, кредиторской задолженностью. Отсутствие долгосрочных обязательств оценивается положительно.

- производственно-технологическая (ПТФ): закупочная и сбытовая функции. Бренд «ТОМ TAILOR» является немецкой торговой маркой. Соответственно единственным поставщиком для ООО «Мир» является холдинговая компания «ТОМ TAILOR». Вся продукция в рассматриваемое предприятие поступает с распределительного центра, расположенного в Москве.

Группа «ТОМ TAILOR» предлагает ежемесячные коллекции. Каждая из марок – «ТОМ TAILOR CASUAL», «ТОМ TAILOR DENIM» - действуют полностью самостоятельно и таким образом имеют неповторимый, индивидуальный стиль. В пределах ежемесячно меняющихся программ разрабатывается ассортимент в определенных цветовых гаммах, который в тоже время сочетается с сезонным.

В целом структура оборота розничной торговли ООО «Мир» соответствует структуре продаж одежды магазинам, реализующих одежду данной холдинговой компании в других города Сибирского региона Российской Федерации.

Далее проанализируем показатель полноты ассортимента ООО «Мир» по товарным группам:

$$K_{\text{п}} = \frac{656}{700} = 0,937$$

Коэффициент полноты ассортимента составляет 0,937. Данное значение коэффициента показывает, что ассортимент, представленный в ООО «Мир» на 1 июня 2017 года, достаточно полный. Ассортимент товаров в магазине может удовлетворить спрос покупателей различного возраста с различными предпочтениями в одежде.

Далее рассчитаем показатель устойчивости ассортимента в ООО «Мир», для чего рассмотрим соответствие ассортимента ассортиментному перечню в период проведения проверок, которых при написании работы было три:



Расчет коэффициента устойчивости, который составил 0,94, позволяет сделать вывод, что ассортимент, реализуемых товаров, достаточно устойчивый. Он практически все время отвечает утверждённому ассортиментному перечню. Стоит отметить, что группа «ТОМ TAILOR» предлагает ежемесячные коллекции. Соответственно в ООО «Мир» коллекция продукции также обновляется раз в месяц.

Теперь проведем структурирование методов продаж по обороту розничной торговли, полученному каждым методом (табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Распределение оборота розничной торговли по методам продажи в магазине «ТОМ TAILOR» за период 2015-2016 гг.

Методы продажи	2015 г.		2016 г.		Абс. откл-е, тыс. руб.	Темп изменения, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
1.Самообслуживание	26953	62,01	29610	60,61	2657	109,86
2.Индивидуальное обслуживание	4381	10,08	4791	9,81	410	109,36
3.Продажа с открытой выкладкой	12135	27,91	14450	29,58	2315	119,08
Итого	43469	100	48851	100	5382	112,38

Данные таблицы приводят нас к такому выводу, что большинство оборота розничной торговли приходится на метод продаж самообслуживание (29610 тыс. руб.) и это логично, так как это основной способ продажи, через который реализуется основная доля товаров. Но больший темп роста (119,08 %) наблюдается по обороту розничной торговли, который реализует товары методом продажи с открытой выкладкой.

На основании данных по распределению товарооборота рассчитаем коэффициент внедрения современных методов продаж.

$$K_B = (29610 + 14450) / 48851 = 0,90$$

Многообразные формы и методы розничной торговли не могут быть эффективными без качественного оказания комплекса дополнительных услуг.

Согласно п.4 ГОСТ Р 51304-2009 [2] услуги торговли включают:

- оказание помощи покупателю в совершении покупки и при ее использовании;
- информационно-консультационные услуги;
- создание удобств покупателям.

Услуги могут быть платными и бесплатными, но все они реализуются в целях привлечения в магазины наибольшего количества покупателей.

Рассмотрим дополнительные услуги, оказываемые магазином «ТОМ TAILOR» покупателям в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Перечень дополнительных услуг, оказываемых в исследуемом торговом предприятии

Наименование услуги согласно ГОСТ Р 51304 - 2009	Проверка		
	№ 1	№ 2	№ 3
<b>1. Реализация товаров</b>			
Формирование ассортимента, приемка товаров, обеспечение хранения, предпродажная подготовка, выкладка товаров, предложение товаров покупателю, расчет с покупателем, отпуск товара	+	+	+
<b>2. Оказание помощи покупателю в совершении покупки и при ее использовании</b>			
Прием и исполнение заказов на товары (прием и оформление заказов непосредственно на предприятии торговли по телефону или вне предприятия, комплектование заказов, упаковывание заказов, отпуск товаров непосредственно на предприятии торговли и/или доставка на дом);	-	-	-
Организацию доставки товаров;	-	-	-
Упаковывание купленных в магазине товаров;	+	+	+
Комплектование и улучшенное упаковывание подарочных наборов из имеющихся в наличии товаров, в том числе по заказам;	+	+	+
Прием стеклопосуды;	-	-	-
Реализацию товаров в кредит;	-	-	-
<b>3. Информационно-консультационные услуги</b>			
Предоставление информации о товарах и их изготовителях, об услугах, оказываемых магазином, аудио- и видеосредствами	-	-	-
Консультации специалистов по товарам	+	+	+
Проведение рекламных презентаций товаров	-	-	+
<b>4. Создание удобств покупателей</b>			
Организация и создание мест отдыха	-	-	-



Наименование услуги согласно ГОСТ Р 51304 - 2009	Проверка		
	№ 1	№ 2	№ 3
Гарантированное хранение купленных товаров	-	-	-
Прием и хранение вещей покупателей	+	+	+
Организация питания покупателей	-	-	-
Парковка личных автомашин покупателей на организованную стоянку у магазина	+	+	+

Таким образом, в магазине «ТОМ TAILOR» осуществляется оказание 7 дополнительных услуг.

Как информационно-консультационную услугу, предшествующую продаже товаров можно выделить демонстрацию новых товаров. Данная услуга в настоящее время является очень актуальной. Так как необходима дополнительная реклама. Таким видом является демонстрация новых образцов товаров. Это также проводится путем выделения новых товаров особыми яркими ценниками на новые товары, снижением цены на них на определенное количество дней.

К услуге во время продажи товаров в магазине «ТОМ TAILOR» относится упаковка в бесплатные пакеты. За дополнительную плату возможно праздничное оформление товаров в специальную упаковочную бумагу.

Отметим отсутствие такой дополнительной услуги как прием и исполнение заказов на товары, временно отсутствующие в продаже, а также предоставления информации о товарах и их изготовителях, об услугах, оказываемых магазином, что приводит к снижению конкурентных позиций магазина «ТОМ TAILOR» на рынке г. Красноярск.

Таким образом,  $K_d = 7 / 15 = 0,46$

- информационно-маркетингового обеспечения (ИМО): Успешное осуществление коммерческой деятельности невозможно без постоянного анализа и учета торговыми предприятиями информации, характеризующей ситуацию на рынке товаров и услуг. Изобразим на рисунке 2.2 информационную систему ООО «Мир».



Рисунок 2.2 - Информационная система ООО «Мир»

Информационное обеспечение представляет собой процесс удовлетворения потребностей конкретных пользователей в информации, основанной на применении соответствующих методов и приемов ее определения, поиска, получения, обработки, накопления, адресной выдачи в виде, удобном для использования.

Для слаженного функционирования предприятию необходимо информационное обеспечение всех функций коммерческой деятельности. источниками информационного обеспечения являются различные СМИ: газеты, журналы, телевидение и т.д., а также рекламные агентства, Интернет и статистические сборники, где можно получить актуальную информацию о демографии и т.д.

Финансовое обеспечение – это связь предприятия с банками, пенсионным фондом и фондом медицинского страхования, а также различными страховыми компаниями.

Информация о процессе продажи получается непосредственно от покупателей, а обмен информацией, связанной с закупками, происходит с производителями и поставщиками. При обеспечении трудовыми ресурсами предприятие не пользуется услугами агентств, а ищет персонал с помощью сайтов с резюме соискателей. Информацией касательно материально-технического обеспечения предприятие обеспечивается посредством производителей, поставщиков и сервисных центров.

### **2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»**

В данном пункте бакалаврской работы рассмотрим внешние и внутренние факторы формирования конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor».

Прошедший год стал для розничной торговли РФ одним из самых тяжелых, поскольку в течение трех кварталов 2016 года оборот отрасли неуклонно снижался. Основной причиной стал спад в российской экономике, повлекший за собой рост безработицы и снижение доходов населения. По данным МЭР РФ, реальные темпы прироста розничной торговли в 2016 г. ушли в зону отрицательных значений и составили  $-5,5\%$  по сравнению с 2015 годом. При этом снижение продаж продовольственных товаров было не столь сильным и составило  $2,5\%$  (по данным Росстата). Несмотря на это, сетевая розница в полной мере ощутила на себе последствия снижения потребительского спроса. В 2015 г. полностью изменилась потребительская модель россиян, что проявилось в сокращении трат на дорогие товары, удовольствия, а также экономии на закупках продовольственных товаров. В результате повышенным спросом начали пользоваться дешевые товары, что привело к изменению ассортимента сетевых магазинов [55].

Замедление российской экономики, наблюдавшееся с середины 2012 года, первоначально было связано с инвестиционной паузой, вызванной разрастанием долгового кризиса в еврозоне. По мере замедления

экономического роста всё более отчетливо стали проявляться структурные проблемы, обусловленные опережающим ростом издержек, прежде всего, связанных с трудовыми ресурсами. Вследствие этого происходило сокращение доли валовой прибыли в структуре ВВП и, как результат, уменьшение ресурсов для инвестиционного роста. В итоге инвестиционная пауза затянулась, а в 2014 году к этому добавились новые факторы ограничения экономического роста. Эскалация конфликта на Украине, введение экономических санкций в отношении России и падение цен на нефть с середины 2014 года привели к росту неопределенности, сокращению доходов и резкому ухудшению бизнес-уверенности. Ограничение доступа на международные рынки капитала и ужесточение денежной политики привели к росту стоимости заимствований, что в еще большей степени негативно отразилось на инвестиционном спросе и потребительских настроениях, вызвав усиление оттока капитала, ослабление рубля и всплеск инфляции.

Последнее обстоятельство привело к снижению реальных располагаемых доходов населения (-1 % к 2014 году) и ослаблению потребительского спроса. Правда, в полной мере в 2015 году этот эффект не успел проявиться, т.к. «убегая» от инфляции население предпочитало тратить деньги, а не сберегать. Однако такая модель поведения потребителей возможна лишь в краткосрочном периоде. По мере дальнейшего снижения реальных доходов ограничения, связанные с потребительским спросом, начнут проявляться всё более отчетливо и станут одним из ключевых факторов негативной экономической динамики в 2016 году [47].

В III квартале 2016 г. темп прироста ВВП к соответствующему периоду предыдущего года еще сохранялся в области положительных значений – 0,7 % благодаря рекордному урожаю и высокой динамике обрабатывающих производств, но сезонноочищенные темпы прироста ВВП уже были нулевыми. В IV квартале темпы прироста ВВП к соответствующему периоду предыдущего года, по оценке Минэкономразвития России, также близки к

нулевому уровню, как и показатели сезонно очищенной динамики. В целом за 2016 год прирост ВВП составил 0,6 процента.

На первом этапе изучим факторы макросреды с помощью статистических данных, приведенных за последние 10 лет, оказывающих прямое и косвенное воздействие на деятельность компании (табл. 2.3).

Социальные факторы оказали влияние на предприятие ООО «Мир», эти факторы характеризовались:

- численностью населения города Красноярска, которая за 10 лет возросла, в это время города перешел отметку в 1 млн. жителей, но в прогнозе возникает тенденция к сокращению численности за счет сокращения уровня рождаемости;

- уровнем рождаемости, который, начиная с 2010 года, достиг своего пика, заметного роста, а с 2013 года наблюдается небольшое снижение уровня рождаемости в городе Красноярске;

- долей городского населения, которая колебалась, но в незначительных пределах за 10 лет;

- миграционным приростом по Красноярскому краю, тенденция прироста стала прослеживаться с 2012 года [55].

Как социальные и технологические факторы, на предприятие оказывает прямое и косвенное влияние экономические факторы: средняя заработная плата в городе, индекс цен, уровень инфляции, численность официально зарегистрированных безработных. Данные факторы позволяют формировать финансово-экономические результаты компании ООО «Мир», особенно положительная динамика прослеживается в росте средней заработной платы, сокращении численности безработных с 2012 года. Но отрицателен факт роста индекса цен и уровня инфляции, что способствует удорожанию продукции ООО «Мир», потере социально не защищенных покупателей, покупателей с невысокими уровнями доходов.

Таблица 2.11 – Анализ и прогнозирование факторов макроокружения на торговые предприятия Красноярского края

Факторы	Год										Прогноз
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
1. Социальные факторы:											
1.1 Численность населения г. Красноярска, тыс. чел. [47]	924,2	931,2	948,5	979,8	990,3	999,2	1015	1035	1055	1063	1077
1.2 Уровень рождаемости, %	2,34	2,76	2,90	2,92	3,87	4,12	8,91	8,92	8,91	8,90	8,80
1.3 Доля городского населения, % [55]	76	76	75,7	75,5	76	75,8	76	76,3	76,4	77	75,5
1.4 Миграционный прирост по Красноярскому краю, чел.	- 18460	- 18426	- 15325	-4148	-2315	-252	-4145	7967	3793	1212	1015
2. Технологические факторы:											
2.1 Финансирование НИОКР, % от ВВП Красноярского края	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6
2.2 Рост промышленного производства, % [55]	1,3	1,9	2,0	2,1	2,2	2,0	-0,9	-1,1	-3,2	-5	-6,5
3. Экономические факторы											
3.1 Средняя заработная плата в городе, тыс.руб.	16,08	17,51	21,17	22,42	24,02	27,58	29,53	31,24	31,99	34,99	35,78
3.2 Индекс цен [47]	1,09	1,12	1,13	1,09	1,09	1,06	1,07	1,11	1,12	1,054	1,047
3.3 Уровень инфляции, % [47]	9,00	11,87	13,28	8,80	8,78	6,10	6,58	11,4	12,2	5,44	4,73
3.4 Численность официально зарегистрированных безработных, человек [55]	68740	50041	48222	38297	36139	43698	34973	30513	24371	24235	24000
4. Политические факторы:											
4.1 Законодательные изменения в области розничной торговли, шт.	5	5	6	4	3	6	5	6	5	4	4

Политический фактор ознаменовался косвенным воздействием на ООО «Мир» законодательных изменений в области розничной торговли на территории города, края, их численность была невысокой.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Далее для определения наиболее значимых факторов был проведен опрос сотрудников организации. Результаты занесем в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 - Сдерживающие и движущие факторы

Сдерживающие факторы		Движущие факторы	
прямого влияния	косвенного влияния	прямого влияния	косвенного влияния
<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение платежеспособности основных клиентов;</li> <li>- усиление конкурентной борьбы;</li> <li>- ухудшение финансового состояния основных поставщиков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение денежных доходов населения;</li> <li>- высокий темп инфляции.</li> <li>- резкий рост курса иностранных валют</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством поставщиков;</li> <li>- наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством клиентов;</li> <li>- благоприятная политика органов местного самоуправления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие устойчивых хозяйственных связей с поставщиками;</li> <li>- упрощение условий доставки продукции;</li> <li>- узнаваемость бренда компании.</li> </ul>

Далее проведем анализ внешней микросреды предприятия: поставщики, конкуренты, потребители, рынок рабочей силы.

Далее проведем анализ факторов среды непосредственного окружения компании: поставщики, потребители и конкуренты.

- Поставщики. Бренд «ТОМ TAILOR» является немецкой торговой маркой. Соответственно единственным поставщиком для ООО «Мир» является холдинговая компания «ТОМ TAILOR». Вся продукция в рассматриваемое предприятие поступает с распределительного центра,

расположенного в Москве.

Группа «TOM TAILOR» предлагает ежемесячные коллекции. Каждая из марок – «TOM TAILOR CASUAL», «TOM TAILOR DENIM» - действуют полностью самостоятельно и таким образом имеют неповторимый, индивидуальный стиль. В пределах ежемесячно меняющихся программ разрабатывается ассортимент в определенных цветовых гаммах, который в тоже время сочетается с сезонным.

В целом структура оборота розничной торговли ООО «Мир» соответствует структуре продаж одежды магазинам, реализующих одежду данной холдинговой компании в других города Сибирского региона Российской Федерации.

- Потребители. В данной главе будет рассмотрена краткая характеристика основных покупателей магазина «TOM TAILOR» по уровню доходов, по возрасту, по полу.

Для анализа покупателей по вышеперечисленным критериям, было опрошено 100 человек разных возрастов, имеющих разное финансовое положение. Данные опроса покупателей по половому признаку представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ покупателей магазина «TOM TAILOR» по полу

Пол покупателей	Количество покупателей из 100 опрошенных	Уд. вес, %
Женский	68	68
Мужской	32	32
Итого	100	100

Из таблицы 2.13 видно, что покупатели магазина «TOM TAILOR» являются женщины и мужчина – 68 и 32 % соответственно. Наглядно анализ покупателей магазина «TOM TAILOR» по половому признаку представлен на рисунке 2.3.

Для того что бы проанализировать покупателей по возрасту, разделим их на 3 группы: 18-35 лет, 31-48 и 49-65 лет. Анализ покупателей приведен в таблице 2.14.



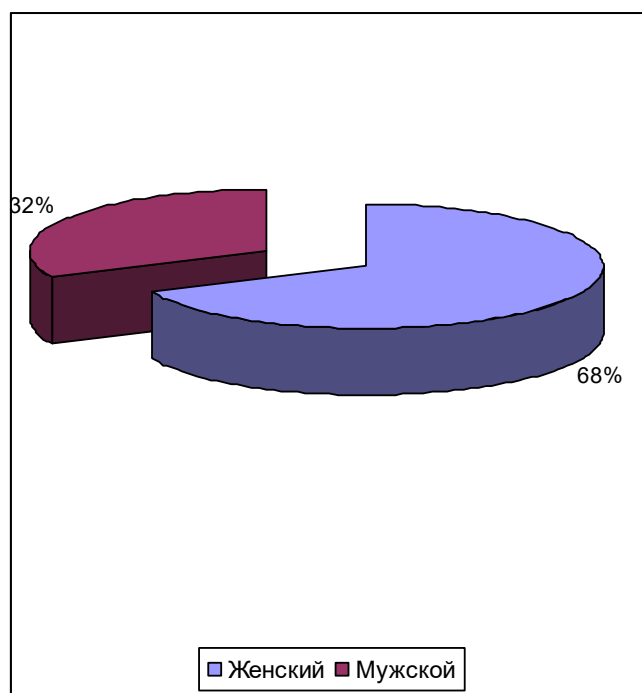


Рисунок 2.3 – Характеристика покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по полу

Таблица 2.14 – Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по возрасту

Возраст	Количество покупателей из 100 опрошенных	Уд. вес общий, %
18-35 лет	21	21,0
31-48 лет	50	50,0
49-65 лет	29	29,0
Итого:	100	100,00

Наибольшую долю покупателей магазина «ТОМ TAILOR» занимают люди возрастной группы 31-48 лет. Это 50% или 50 человек. Также значительную долю людей занимает группа в возрасте 49-65 лет. Это 29% или 29 человек. Самую незначительную категорию покупателей, занимают люди, входящие в возрастную группу 18-35 лет. Их численность составляет 21 человек, а доля 21% от общего количества опрошенных людей (рис. 2.4).

Для анализа покупателей по уровню доходов, мы выделили 5 групп людей из 100 человек с разными доходами, а именно: до 15 тыс. руб., с 15-20 тыс. руб., 20-30 тыс. руб., 30-40 тыс. руб. и свыше 40 тыс. руб. Данные приведены в таблице 2.15.

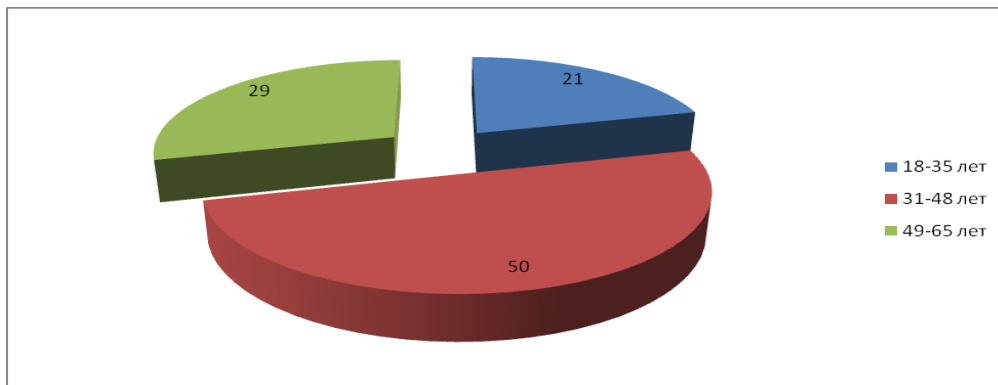


Рисунок 2.4 – Характеристика покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по возрасту

Таблица 2.15 – Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по уровню доходов

Уровень доходов	Число покупателей из 100 опрошенных	Уд. вес общий, %
До 15 тыс. руб.	8	8
15-20 тыс.руб.	14	14
20-30 тыс.руб.	24	24
30-40 тыс. руб.	28	28
Свыше 40 тыс.руб.	26	26
Итого:	100	100,00

Данная таблица показывает, что основной частью покупателей являются потребители, с уровнем доходов от 30 000 до 40 000 рублей. Это объясняется тем, что в магазине большим спросом пользуются товары высокой ценовой группы, направленной на людей с высоким достатком. Наглядно анализ покупателей по уровню дохода, показан на рисунке 2.5.

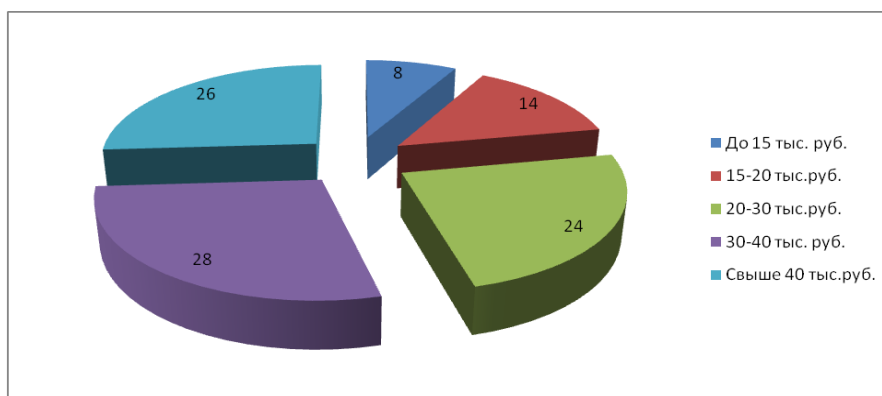


Рисунок 2.5 – Анализ покупателей магазина «ТОМ TAILOR» по уровню доходов

Таким образом, нами были проанализированы покупатели по полу, возрасту и уровню доходов.

- Конкуренты. Проведем оценку конкурентного окружения исследуемого предприятия, приняв за основных конкурентов магазин «Calvin Klein», и магазин «Guess», расположенных также в ТРЦ «Планета».

Анализируемый магазин находится в городе, рядом с автомагистралью, что, несомненно, является конкурентным преимуществом. Покупателей привлекает также внешний вид магазина (в особенности то, что его видно с автомагистрали), удобный подъезд к магазину. Магазин имеет широкий ассортимент, обеспечивает высокое качество обслуживания, предоставляет торговые услуги.

Была разработана шкала для оценки конкурентных преимуществ торговых предприятий по вышеуказанным факторам, с помощью этой шкалы оценок респонденты оценивали каждое предприятие по каждому из факторов привлекательности по пятибалльной шкале. Таким образом, получаются оценки, указанные в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Оценка конкурентного окружения предприятия

Параметры	Предприятия		
	Исследуемое предприятие	Магазин «Calvin Klein»	Магазин «Guess»
Уровень цен	4	3	4
Широта ассортимента	5	5	3
Качество предложенных товаров	5	4	3
Культура обслуживания	5	4	2
Удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений	5	5	5
Интерьер магазина	4	5	2

Затем произведение степени оценки на коэффициент весомости рассчитывается оценочный балл, сумма оценочных баллов по всем факторам для конкретного предприятия дает общий оценочный балл, что отражено в таблице 2.17.

Как видно из таблицы, самый высокий балл имеет исследуемое предприятие, а самый низкий — магазин «Guess».

Таблица 2.17 - Оценка конкурентоспособности торгового предприятия

Параметры	Удельный вес	Предприятия		
		Исследуемое предприятие	Магазин «Calvin Klein»	Магазин «Guess»
Уровень цен	0,23	0,92	0,49	0,92
Широта ассортимента	0,20	1,00	1,00	0,60
Качество предложенных товаров	0,18	0,90	0,72	0,54
Культура обслуживания	0,15	0,75	0,60	0,30
Удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений	0,15	0,75	0,75	0,75
Интерьер магазина	0,09	0,36	0,45	0,18
Общий оценочный балл	1	4,68	4,01	3,14

Магазин «Calvin Klein» проигрывает за счет высоких цен и культуры обслуживания, а качество товаров ниже, чем предлагается на исследуемом предприятии. Такие отзывы магазин получил, скорее всего, за счет культуры обслуживания — продавцы-консультанты не всегда правильно объясняют назначение и способ применения товаров, да и очень часто, по моим наблюдениям, их просто никого невозможно найти для консультации или они прямо говорят, что не знают. Хотя если бы все покупатели из «Guess» пошли в этот магазин, он, конечно, не справился бы с таким потоком покупателей. Огромное преимущество магазина «TOM TAILOR» в том, что он имеет большие, удобные торговые залы.

Магазин «Guess» хотя и находится совсем рядом с автодорогой, тем не менее, подъезд к нему неудобен, нет места для парковки. Ассортимент товаров неширок, продавцы только продают товар, консультаций не дают, помещений для хранения товаров не имеется, но и цены здесь немного ниже, чем на исследуемом предприятии. Контингент покупателей здесь совершенно неслучайный.

Исследуемое предприятие имеет перед магазином «Guess» небольшое преимущество по ценам и по качеству обслуживания. За счет этого сформировался постоянный контингент покупателей - которым удобно то,

что ассортимент поддерживается постоянный, то, чего нет, всегда можно заказать, через короткий промежуток времени появляются здесь в продаже. В контингент покупателей, для которых магазин удобен месторасположением, невысокими ценами с приемлемым качеством, широким выбором товаров и культурой обслуживания.

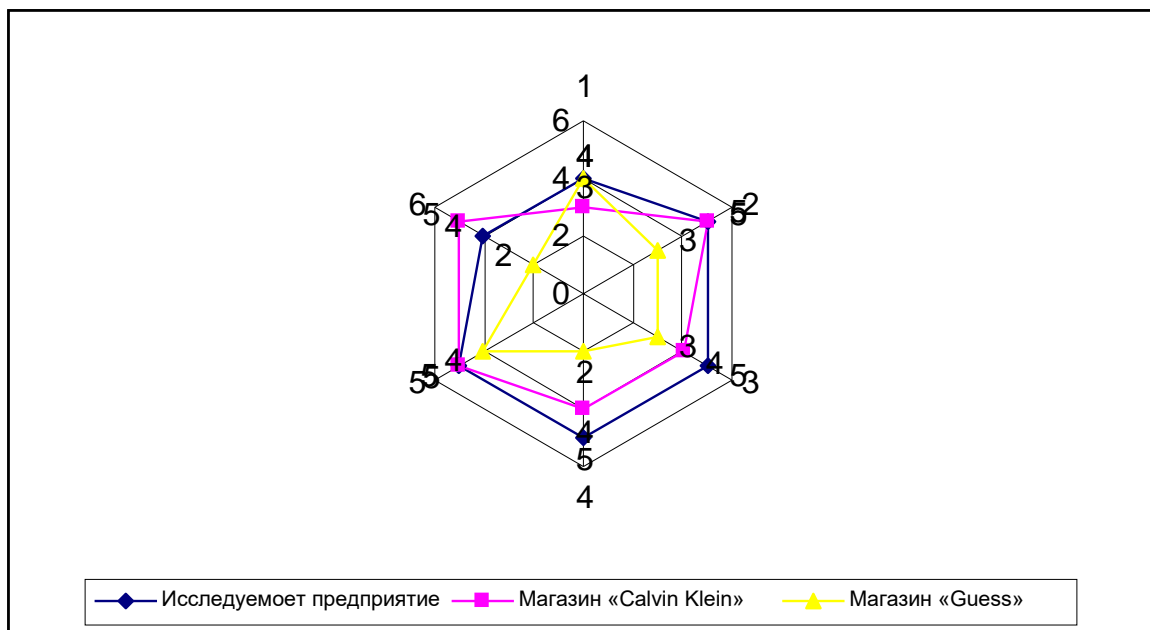


Рисунок 2.6 - Оценка параметров конкурентоспособности предприятия

Далее проведем анализ и оценку конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»: на основе финансовой эффективности, показателей сбыта и уровня конкурентоспособности персонала.

Уровень конкурентоспособности организации процесса реализации во многом определяется степенью использования финансовых ресурсов предприятия, выступающих связующим звеном между сферой приобретения и сферой реализации продукции.

Финансовое положение предприятия характеризуется основными и дополнительными показателями ликвидности (способность оплачивать задолженность), платежеспособности (степень покрытия заимствованных средств), деловой активности, финансовой устойчивости, доходности и надежности коммерческой деятельности.

К таким – основным показателям, отражающим, в данном случае, уровень конкурентоспособности организации продаж, можно отнести: оборачиваемость оборотных средств, экономическую результативность управленческой деятельности, рентабельность всех операций, рентабельность прочих операций, уровень рентабельности (доходности) собственного капитала, коэффициент автономии.

Таблица 2.18 - Показатели, характеризующие финансовое положение ООО «Мир»

Показатели	Критерий нормы	Годы		Отклонение
		2015	2016	
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 – 2,5	0,99	0,93	-0,06
Коэффициент платежеспособности	>1	0,14	0,14	0
Оборачиваемость оборотных средств	-	13,10	12,27	-0,83
Эк. результативность управленческой деятельности	-	1,36	1,34	-0,02
Рентабельность всех операций	-	0,05	0,04	-0,01
Рентабельность прочих операций	-	-	-	-
Уровень рентабельности (доходности) собственного капитала	-	4,73	3,92	-0,81
Коэффициент автономии (собственного капитала)	>0,5	0,06	0,07	0,01
Коэффициент маневренности капитала	0,2-0,5	0,01	-0,04	-0,05
Оборачиваемость всех активов	-	8,73	9,04	0,31
Рентабельность активов	-	0,31	0,27	-0,04

Снижение всех показателей, характеризующих финансовое состояние ООО «Мир» свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия и ухудшении его финансового состояния, что отрицательно влияет на конкурентоспособность ООО «Мир».

Степень использования финансовых средств на предприятии во многом зависит от уровня организации процесса реализации продукции, который показывает, в свою очередь, насколько эффективно предприятие приспосабливается к изменению внешней экономической среды. Поэтому остановимся на показателях, характеризующих названный уровень конкурентоспособности организации.

Эффективность использования материальных запасов в 2016 году увеличилась, однако, данный рост был незначителен, что еще раз

свидетельствует о необходимости разработки проекта по совершенствованию стратегического управления коммерческой деятельностью.

Таблица 2.19 - Показатели уровня конкурентоспособности организации сбыта и продвижения продукции

Показатели	Годы	
	2015	2016
Рентабельности продаж	0,07	0,06
Коэффициент эффективности использования материальных запасов	12,98	13,84

Для оценки уровня конкурентоспособности организации можно использовать и специфические показатели, характеризующие управленческую деятельность предприятия, организационную структуру управления, численность аппарата управления, то есть организационную конкурентоспособность управления.

Оценка экономической конкурентоспособности системы управления основывается на сопоставлении результатов воздействия управления на реализацию продукции (эффект управления) и затрат, связанных с функционированием системы управления.

Таблица 2.20 - Показатели уровня конкурентоспособности организации управления

Показатели	Годы	
	2015	2016
Экономическая эффективность управленческой деятельности	1,17	1,18
Результативность управления реализацией продукции, тыс.руб./чел.	2895,10	2998,20
Доля затрат на управление	0,35	0,36
Доля управленцев в численности всего персонала	0,20	0,20
Коэффициент соотношения линейного и функционального персонала управления	0,11	0,11
Коэффициент динамики оплаты труда управленческого персонала	6,03	5,57
Доля зарплаты управленцев в издержках обращения	0,46	0,51

Ввиду отличной размерности всех анализируемых показателей, достоверно сопоставить их практически невозможно. Поэтому при сравнении данных показателей в динамике используется метод экспертных оценок (табл. 2.21).

Таблица 2.21 - Оценка составляющих конкурентоспособности системы управления

Критерии и показатели конкурентоспособности		Коэффиц. весомости, $g_i$	Оценка показателей ( $A_i$ )	
			2015 г	2016 г
Финансовое положение предприятия	Коэффициент текущей ликвидности	0,11	3	2
	Коэффициент платежеспособности	0,1	3	2
	Оборачиваемость оборотных средств	0,05	2	3
	Эк. результативность управленческой деятельности	0,1	3	4
	Рентабельность всех операций	0,08	3	3
	Рентабельность прочих операций	0,05	-	-
	Уровень рентабельности (доходности) собственного капитала	0,1	3	5
	Коэффициент автономии (собственного капитала)	0,09	4	2
	Коэффициент маневренности капитала	0,12	3	2
	Оборачиваемость всех активов	0,1	3	4
	Рентабельность активов	0,1	3	2
Конкурентоспособность организации сбыта	Рентабельности продаж	0,4	4	4
	Коэффициент эффективности использования материальных запасов	0,25	3	2
Конкурентоспособность организации управленческой деятельности	Экономическая эффективность управленческой деятельности	0,2	3	4
	Результативность управления реализацией продукции	0,2	4	5
	Доля затрат на управление	0,15	4	3
	Доля управленцев в численности всего персонала предприятия	0,15	4	4
	Коэффициент соотношения линейного и функционального персонала управления	0,1	4	4
	Коэффициент динамики оплаты труда управленческого персонала	0,08	3	4
	Доля зарплаты управленцев в себестоимости продукции	0,12	3	2

Комплексный показатель конкурентоспособности менеджмента ( $K^k$ ), целесообразно исчислять с помощью интегрального показателя, который позволяет учесть влияние обобщающих показателей каждого из предложенных критериев конкурентоспособности системы управления на конечные результаты работы предприятия, подобно тому, как это делается в квалиметрии:



$$K^k = \sum_{i=1}^n P_i * K_i^{об}$$

Где  $K^k$  - комплексный показатель конкурентоспособности менеджмента;

$P_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го критерия ( $\sum_{i=1}^n g_i = 1.0$ );

$n$  – количество критериев, принятых для оценки управленческой деятельности

При этом были установлены следующие значения коэффициента весомости по каждому критерию:  $P_1 = 0.3$ ;  $P_2 = 0.3$ ;  $P_3 = 0.4$ ;

1. Финансовое положение предприятия:

$$K_{2015}^{об} = 0.11*3 + 0.1*3 + 0.05*2 + 0.10*3 + 0.08*3 + 0.1*3 + 0.09*4 + 0.12*3 + 0.1*3 + 0.1*3 = 2,89 \text{ балла}$$

$$K_{2016}^{об} = 0.11 * 2 + 0.1 * 2 + 0.05 * 3 + 0.10 * 4 + 0,08 * 3 + 0,1 * 5 + 0,09 * 2 + 0,12*2 + 0,1*4 + 0,1*2 = 2,73 \text{ балла}$$

2. Конкурентоспособность организации сбыта и продвижения продукции

$$K_{2015}^{об} = 0.4*4 + 0.25*3 = 2,35 \text{ балла}$$

$$K_{2016}^{об} = 0.4*4 + 0.25*2 = 2,1 \text{ балла}$$

3. Конкурентоспособность организации управленческой деятельности

$$K_{2015}^{об} = 0.2*3 + 0.2*4 + 0.15*4 + 0,15*4 + 0,1*4 + 0,08*3 + 0,12*3 = 3,6 \text{ балла}$$

$$K_{2016}^{об} = 0.2*4 + 0.2*5 + 0.15*3 + 0,15*4 + 0,1*4 + 0,08*4 + 0,12*2 = 3,81 \text{ балла}$$

4. Комплексный показатель конкурентоспособности систем управления:

$$K_{2015}^k = 0.3*2,89 + 0.3*2,35 + 0.4*3,6 = 3,012 \text{ балла}$$

$$K_{2016}^k = 0.3*2,73 + 0.3*2,1 + 0.4*3,81 = 2,973 \text{ балла}$$

Результаты расчета показателей, характеризующих конкурентную позицию предприятия представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 - Значения обобщающих показателей оценки конкурентоспособности ООО «Мир»

Обобщающие показатели по критериям	2015 г.	2016 г.
Финансовое положение	2,89	2,73

Обобщающие показатели по критериям	2015 г.	2016 г.
Организация сбыта и продвижения продукции	2,35	2,1
Организация управленческой деятельности	3,6	3,81
Комплексный показатель (K <sup>к</sup> )	<b>3,012</b>	<b>2,973</b>

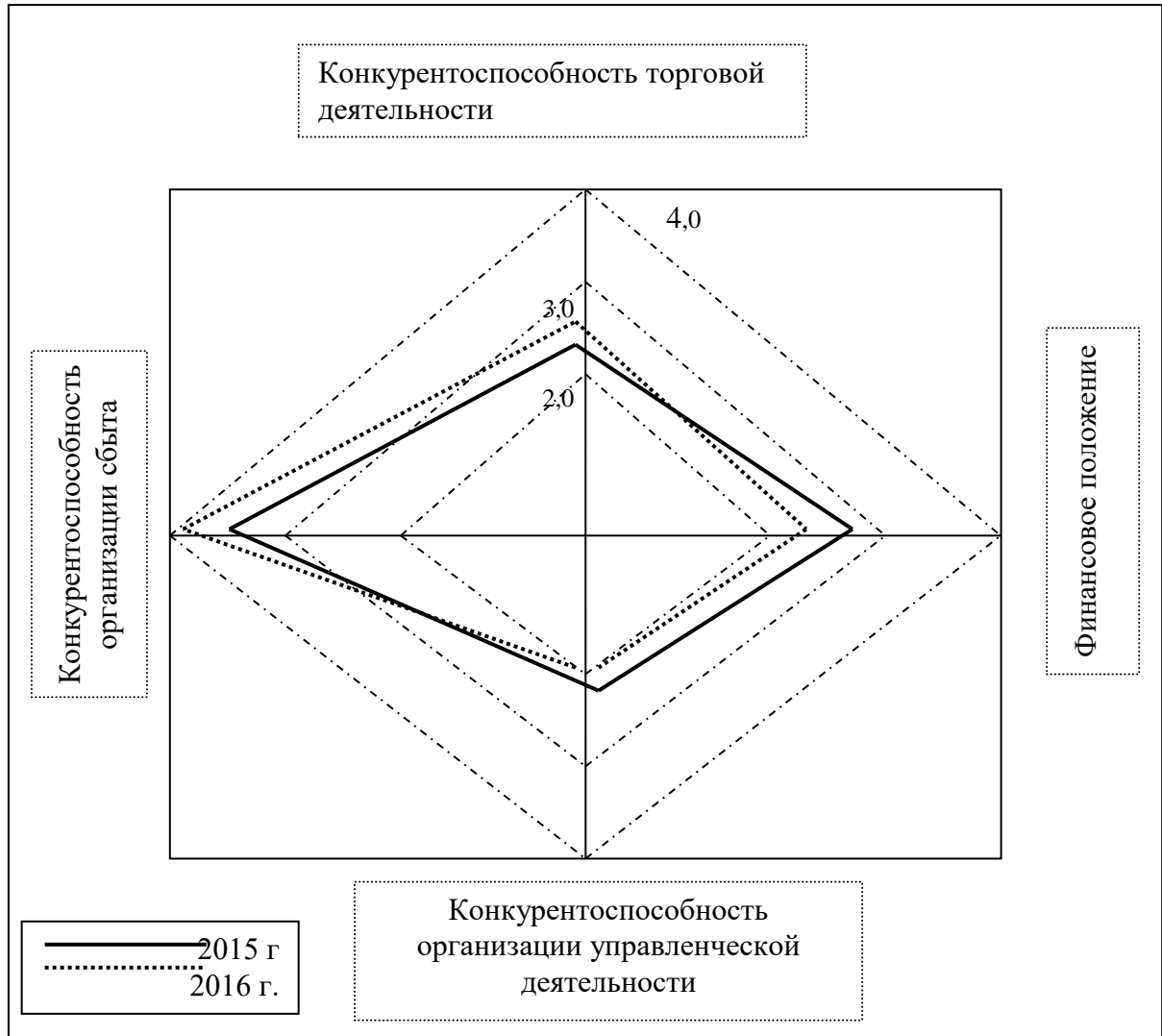


Рисунок 2.7 - Многоугольник конкурентоспособности систем управления  
ООО «Мир»

Количественное сравнение уровня конкурентоспособности системы управления в период 2015-2016гг. ( $2,973/3,012 \cdot 100,0\% = 98,71\%$ ) соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что в 2015 г. по сравнению с 2016 г. в организации наблюдается незначительное понижение уровня конкурентоспособности, что

связано с ухудшением финансового положения и организацией сбыта и продвижения продукции. Наиболее удобным инструментом сравнения возможностей объекта исследования в различные временные периоды является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графические соединения оценок положения предприятия в динамике по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей (рис. 2.7).

Все показатели предложенной методики анализа и оценки конкурентоспособности системы управления необходимы в управлении, прежде всего, для эффективного контроля за сбытом продукции, финансовым состоянием предприятия, а также для обоснования и принятия управленческих решений (особенно текущего характера). Кроме этого указанные показатели применяются в управлении для разработки систем стимулирования труда. По этой причине перед предприятием остро стоит вопрос повышения эффективности управления персоналом ООО «Мир».

Таким образом, количественное сравнение уровня конкурентоспособности системы управления в период 2015-2016гг. ( $2,973/3,012 * 100,0\% = 98,71\%$ ) соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что в 2015 г. по сравнению с 2016 г. в организации наблюдается незначительное понижение уровня конкурентоспособности, что связано с ухудшением финансового положения и организацией сбыта и продвижения продукции.

### 3 АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР» МАГАЗИН «ТОМ TAILOR»

#### 3.1 Анализ и оценка эффективности управления персоналом ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»

В соответствии с ГОСТ 51305-2009 «Услуги торговли. Требования к персоналу» всех работников магазина можно разделить на две категории:

- административный персонал – 3 человека;
- обслуживающий персонал – 10 человек.

Анализ динамики состава и структуры трудовых ресурсов ООО «Мир» по категориям работников представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Анализ динамики состава и структуры трудовых ресурсов ООО «Мир» в 2015-2016 годах

Категории работников	2015 год		2016 год		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	Численность, чел	уд. вес, %	Численность, чел	уд. вес, %	Численность, чел	уд. вес, %	
Административный персонал	3	25	3	23,08	-	-1,92	100
Обслуживающий персонал	9	75	10	76,92	1	1,92	111,11
Итого	12	100	13	100	1	-	108,33

Общая численность работников предприятия в 2016 году увеличилась с 12 до 13 человек за счет принятия в штат одного сотрудника обслуживающего персонала. Темп прироста составил 11,11% в относительной форме.

В соответствии с ГОСТ 51305-2009 к обслуживающему персоналу относятся те работники предприятия, которые участвуют в торговом процессе. Это продавцы (9 и 10 человек в обоих периодах анализа). Численность сотрудников предприятия, относящихся к данной категории,

составила в отчетном периоде анализа 10 человек, что на 1 сотрудника больше чем в 2015 году. Доля обслуживающего персонала увеличилась с 75% в базисном году до 76,92% в отчетном году.

К административному персоналу относятся работники, занятые организационными и технологическими процессами деятельности предприятия, а именно директор, товаровед и менеджер магазина. Общая численность работников данной категории составила 3 человека в обоих периодах анализа. Доля данной категории работников в динамике снизилась на 1,92% и составила 23,08% в 2016 году.

Проведенный анализ структуры персонала ООО «Мир» позволяет признать ее рациональной, так как преобладают работники, непосредственно участвующие в торговом процессе, то есть сотрудники обслуживающего персонала. При этом их доля в динамике еще больше увеличивается.

Согласно данным, представленных службой персонала проанализируем работников по уровню образования. Для удобства представим данные в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Уровень образования персонала магазина «ТОМ TAILOR» в 2016 г.

Персонал	Количество, чел.	среднее профессиональное		высшее		два образования	
		Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Административный	3	-	-	2	66,67	1	33,33
Обслуживающий	10	3	30	7	70	-	-
Итого	13	3	-	9	-	1	-
Удельный вес от общей численности работников, %	100	23,08	-	69,23	-	7,69	-

Большая часть персонала имеет высшее образование – 69,23%, остальные 23,08% имеют среднее профессиональное образование – в основном вспомогательный персонал, 7,69% имеет два образования – это директор. Таким образом, предприятие укомплектовано.

Таблица 3.3 – Распределение персонала по стажу работы в торговле

Персонал	Количество, чел.	1-3 года		3-8 лет		от 8 лет и более	
		Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Административный	3	1	33,3	1	33,3	1	33,3
Обслуживающий	10	3	30	6	60	1	10
Итого	13	4	-	7	-	2	-
Удельный вес от общей численности работников, %	100	30,77	-	53,85	-	15,38	-

По данным таблицы 3.3, на предприятии преобладает персонал со стажем работы от 1 года до 3 лет – 30,77% и персонал, имеющего стаж работы от 3 до 8 лет (7 человек). Положительным моментом в трудовом обеспечении следует считать наличие персонала со стажем работы более 8 лет – 15,38%.

Для определения степени удовлетворенности и лояльности персонала в организации нами было проведено социологическое исследование в ООО «Мир».

Нами был проведен анализ мотивации профессиональной деятельности в исследуемой организации. Целью было определение тех мотивационных факторов, которые смогут оказать влияние на поведение работников в большей степени и которые будут являться наиболее актуальными именно для данной организации.

Методика, по которой проводилось исследование носит название «12 мотивационных факторов» и приведена в Приложении В.

Таблица 3.4 - Оценка основных мотивационных факторов в организации ООО «Мир»

Название фактора	Количество набранных баллов
1. Потребность в высокой заработной плате и нематериальном вознаграждении	10
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.	6
3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах	3

Название фактора	Количество набранных баллов
своей работы, потребность в снижении неопределенности, установлении правил и директив выполнения работы	
4. Потребность в социальных связях	4
5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения,	4
6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей	8
7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их,	2
8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими, стремление к конкуренции и влиятельности	3
9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутин (скуки).	4
10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим, работающим, открытым для новых идей	5
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.	7
12. Потребность в ощущении востребованности, в интересной, общественно полезной работе	7

Таким образом, согласно проведенному опросу персонала, мы видим, что основными мотивами для управления поведением персонала данной организации выявлены:

1. Потребность в высокой заработной плате и нематериальном вознаграждении: желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни: увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные тяжелые финансовые обязательства).

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Этот показатель указывает на хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании людей, желание чувствовать собственную значимость.

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.

12. Потребность в ощущении востребованности, в интересной, общественно полезной работе. Показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.

Полученная в результате опроса информация позволила подсчитать степень удовлетворенности по каждому выделенному нами критерию качества трудовой жизни исходя из шкалы измерения от 1 (полностью неудовлетворен) до 5 (полностью удовлетворен).

Критерий «мотивация», определяемый такими социальными индикаторами как хороший психологический климат, нормальные отношения с администрацией, участие сотрудников в управлении, минимальные стрессы на работе, позитивная мотивация сотрудников к труду, имеет наивысшую оценку степени удовлетворенности среди остальных критериев (80% респондентов дали ему положительную оценку). Графическое изображение оценки степени удовлетворенности трудовым коллективом исходя из следующей шкалы:

5 – полностью удовлетворен (48%);

4 – скорее удовлетворен, чем неудовлетворен (32%);

3 – затрудняюсь ответить (8%);

2 – скорее неудовлетворен (8%);

1 – полностью неудовлетворен (4%), продемонстрировано на следующей диаграмме.

Критерий «оплата труда», определяемый такими социальными индикаторами как хорошая заработная плата, возможности дополнительной оплаты, ощущение справедливости в оплате труда, ощущение экономического благосостояния, отмечен положительными ответами у 56% респондентов. Графическое изображение оценки степени удовлетворенности оплатой труда исходя из следующей шкалы:

5 – полностью удовлетворен (24%);

4 – скорее удовлетворен, чем неудовлетворен (32%);

3 – затрудняюсь ответить (36%);



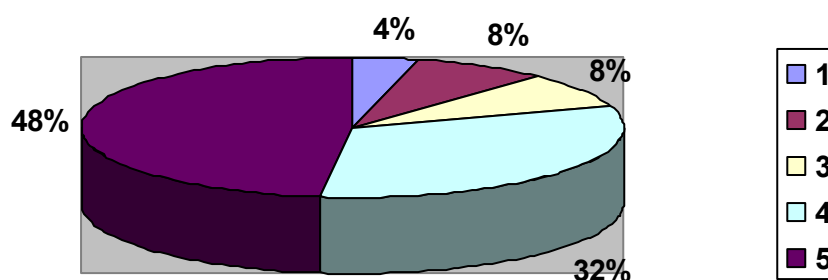


Рисунок 3.1 - Степень удовлетворенности персонала трудовым коллективом

2 – скорее неудовлетворен (4%);

1 – полностью неудовлетворен(4%), продемонстрировано на следующей диаграмме.

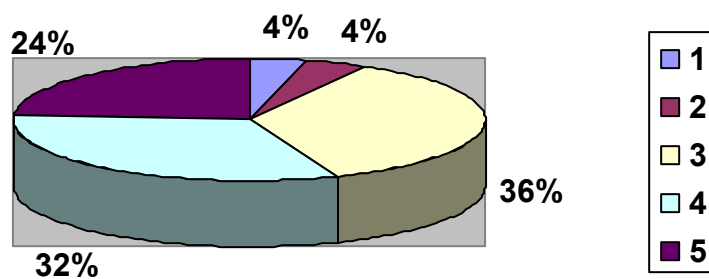


Рисунок 3.2 - Степень удовлетворенности персонала оплатой труда

Критерий «служебная карьера», определяемый такими социальными индикаторами как планирование служебной карьеры, руководство способствует карьере, сочетание личных целей и целей организации, объективная аттестация кадров, желание долговременной работы,

возможность роста (отсутствие апатии и застоя), отмечен положительными ответами 60% респондентов.

Конкретный показатель удовлетворенности трудом определялся нами как средняя арифметическая величина цифровых значений ответов.

Ниже 3	3 – 3,5	3,5 - 4	Свыше 4
Очень низкий	Относительно низкий	Относительно высокий	Очень высокий

Результаты опроса распределились следующим образом:

Ниже 3 – 12% опрошенных;

3 – 3,5 – 36% опрошенных;

3,5 – 4 – 44% опрошенных;

Свыше 4 – 8% опрошенных.

Распределение респондентов по выделенным группам продемонстрировано на следующей диаграмме 3.3.

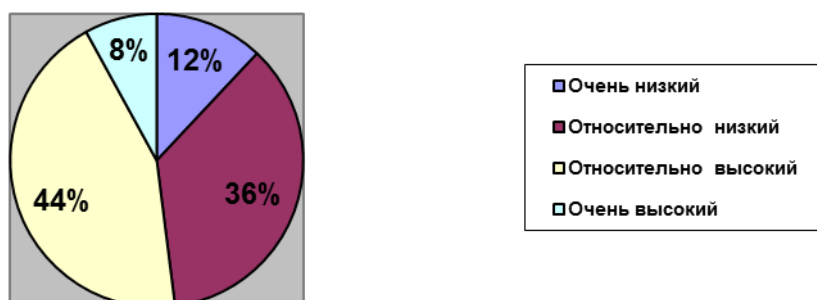


Рисунок 3.3 - Уровни удовлетворения персонала мотивацией в организации ООО «Мир»

Результаты опроса показывают, что стратегия экономического развития организации учитывает состояние качества трудовой жизни, обеспечивая безусловную причастность работников к реализации поставленных целей, за счет чего получает преимущества в производительности, сотрудничестве, разрешении конфликтов, коммуникации. Производительность повышается и качество улучшается, если хорошая работа рассматривается работниками как нечто само собой

разумеющееся. По мере роста уровня мотивации также уменьшаются издержки на единицу продукции и цена качества.

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод, что персонал ООО «Мир» во многом не удовлетворен мотивацией труда на данном предприятии, поскольку 12% опрошенных имеют очень низкий уровень удовлетворения, а 36% опрошенных – относительно низкий, что в сумме дает почти половину трудового коллектива предприятия. Это очень негативно сказывается на производительности труда персонала и на качестве его труда. Как мы видим, данный вопрос остро стоит на исследуемом предприятии и существует необходимость принятия нововведений в данном вопросе.

В таблице 3.5 на основании выделенных компетенции выделим ключевые компетенции персонала ООО «Мир»

Таблица 3.5 – Выделение ключевых компетенций персонала ООО «Мир»

Ключевые компетенции	Эксперты					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
Возможность инноваций в производственном процессе (модернизация оборудования)	3	3	3	5	4	18
Высокая производительность труда (корпоративные стандарты и кадровая политика),	5	5	5	5	4	25
Клиентоориентированность,	4	4	5	4	5	22
Управление знаниями	5	4	5	3	3	20

Одной из ключевых компетенций является управление высокой производительностью труда, усиление которой позволит повысить конкурентоспособность предприятия ООО «Мир».

### **3.2 Разработка проекта развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»**

Компетентностный подход может и должен являться основой управления персоналом ООО «Мир». Технология разработки модели компетенций ООО «Мир» представлена на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 - Технология разработки модели компетенций ООО «Мир»

Модель компетенций ООО «Мир» – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции наиболее важные для компании на этом этапе ее развития. Модель компетенций ООО «Мир» удобна тем, что позволяет определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития, так как возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности.

Компетентностный подход как инструмент управления человеческим потенциалом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Разработка модели компетенций ООО «Мир» осуществляется в следующем порядке:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций.

Проведенный опрос по компетенциям позволил сформировать список компетенций, проранжированных специалистами и руководителями по степени значимости как для структурных подразделений, так и для функциональных.

Результатом первого этапа стал формализованный перечень компетенций, приведенный в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Сводная ведомость по выбранным компетенциям ООО «Мир»

Сводная ведомость по выбранным компетенциям	Ранг
Профессионализм – компетентность в профессиональной области, знание функциональных обязанностей, процедур и технологий компании, владение необходимым по должности оборудованием	1
Качество работы – соответствие качества работы, внутренних операций, деловых процессов требованиям компании с точки зрения точности, тщательности, аккуратности, количества ошибок, сроков предоставления и другое, независимо от количества работы	2
Самостоятельность – способность работать самостоятельно и ответственно, достигать результатов с минимальным внешним контролем	3
Результативность – результативность сотрудника в рамках выполнения своих должностных обязанностей	4
Командная работа – умение работать в команде, обмениваться информацией, поддерживать коллег, степень доброжелательности отношения к ним, готовность помочь	5
Ориентация на развитие – стремление к самосовершенствованию, достижению, постоянное повышение квалификации, профессиональных знаний и навыков, способность к развитию	6
Управление рабочим процессом – способность организации и контроля рабочего процесса, ответственность за эффективность своих решений и действий	7
Корпоративность – следование внутрикорпоративным нормам и стандартам как документально зафиксированным, так и неявным, степень лояльности и корпоративного «патриотизма», знание особенностей работы компании	8
Решение бизнес-задач – видение бизнеса, то есть понимание взаимосвязи всех частей бизнеса, их роль и влияние на результаты работы предприятия, коммерческое мышление	9

Определены уровни для оценки поведенческих проявлений компетенций персонала ООО «Мир» в соответствии со шкалой развития компетенций, приведенной в табл. 3.7.

При разработке модели определяются основные задачи, выполняемые сотрудником на данной должности и компетенции, благодаря которым сотрудник может наиболее успешно справиться с указанными задачами.

Таблица 3.7 - Шкала развития компетенций персонала ООО «Мир»

Уровни	Поведенческие проявления
А. Уровень мастерства	Предполагает особо высокую степень развития компетенции. Работник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
В. Уровень высокой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует у работника в полном объеме. Работник эффективно проявляет компетенцию во всех рабочих ситуациях
С. Уровень базовой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует, но не всегда в полном объеме. Работник проявляет компетенцию в базовых рабочих ситуациях
Д. Уровень ограниченной компетентности	Означает, что работник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако, не в полной мере проявляет компетенцию в практической работе
Е. Уровень некомпетентности	Означает, что работник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

Затем определения каждой компетенции расшифровываются. Компетенции ранжируются по степени их важности. «Вес» компетенции, впоследствии (при проведении аттестации), определяет «значимость» оценки уровня развития данной компетенции. Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определенного класса сложности и объем знаний, необходимый для их успешного исполнения. Типичное описание компетенции состоит из четырех элементов:

- 1) названия компетенции;
- 2) описания компетенции (цель: уточнить содержание компетенции);
- 3) поведенческих индикаторов (цель: описать, как компетенция проявляется в поведении; поведенческие индикаторы используются при проведении оценки персонала);
- 4) шкалы оценки (цель: обеспечить единообразие компетенций).

Полученные оценки помогают создать «портрет идеального сотрудника», – максимально соответствующего требованиям данной должности (а значит, и самого успешного). Важно знать эти требования при отборе персонала и при проведении аттестации. Каждый сотрудник ООО «Мир» и его непосредственный руководитель должны понимать, какие из

оцениваемых компетенций наиболее важны и значимы для конкретной должности.

Приведем пример сформированной модели компетенций для должности «менеджера» как ключевого сотрудника предприятия (профиль должности) по уровням (табл. 3.8).

Таблица 3.8 - Профиль должности управленческого работника ООО «Мир»

Кластер	Компетенция	Уровни компетентности				
		Е	Д	С	В	А
Общекультурные, 10%	умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь					
	способность занимать активную гражданскую позицию					
	готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе					
	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность					
	стремление к личностному и профессиональному саморазвитию					
	умение критически оценивать личные достоинства и недостатки					
Профессиональные, 60%	знание ассортимента продукции					
	способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования					
	способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач					
	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений					
	способность использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию					
	способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании					
	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента					
	владеть современными технологиями управления персоналом					
	знание современной системы управления качеством продукции и обеспечения конкурентоспособности					
	готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций					

Предпринимательская деятельность, 20%	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности, продуктов					
	умение разрабатывать и проводить программу организационных изменений с адаптацией персонала предприятий					
	владеть методами экономического анализа деятельности организации					
	умение проектировать и организовывать торгово-технологические процессы организации					
Информационно-аналитическая деятельность 10%	Способность к экономическому образу мышления					
	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления					
	понимание основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования					
	умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов					
	умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований					
	умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры					
	владение навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации					

Наряду с профессионально организованными процессами подбора и найма персонала, его стимулирования, ориентации и оценки, один из способов, помогающим генерировать новые идеи для бизнеса, разрабатывать и внедрять современные технологии и системы, а также готовить высоко профессиональных, ориентированных на успех сотрудников, является создание системы подготовки, переподготовки и квалификации персонала.

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод, что персонал ООО «Мир» во многом не удовлетворен мотивацией труда на данном предприятии, поскольку 12% опрошенных имеют очень низкий уровень удовлетворения, а 36% опрошенных – относительно низкий, что в сумме дает почти половину трудового коллектива предприятия. Это очень негативно сказывается на производительности труда персонала и на качестве его труда.



1. Цель проекта: совершенствование модели мотивации и, как следствие, труда сотрудников организации.

2. Содержание проекта:

А) совершенствование модели мотивации труда персонала с целью увеличения доли премиальных выплат, зависящих от объема перевыполнения плана;

3. Результат : реализация предложений, направленных на повышение эффективности системы как материальных, так и нематериальных стимулов к труду, позволит улучшить и психологический климат в коллективе, сплотить персонал в коллективе, увеличить производительность труда персонала.

4. Основные участники проекта: руководитель, менеджер.

Как показал анализ, действующая в настоящее время в ООО «Мир» система оплаты труда не в полной мере отвечает современным требованиям, слабо выполняет свойственные ей функции, оказывая недостаточное влияние на мотивацию персонала организации к более качественному и производительному труду. В большей степени данный факт характерен переменной (премиальной) ее части. На сегодняшний день размер премии ограничен и не мотивирует персонал превышать план по продажам, что приводит к снижению заинтересованности персонала в росте объема продаваемых товаров и невысоким темпам роста производительности труда.

На рисунке 3.5 представлена структура действующей модели заработной платы персонала ООО «Мир».



Рисунок 3.5 - Действующая модель оплаты труда сотрудников ООО «Мир», в

%

За перевыполнение плана продаж следует разработать блок мотивационных инструментов по каждому из направлений совершенствования существующего в организации механизма мотивации, который представлен на рисунке 3.6.

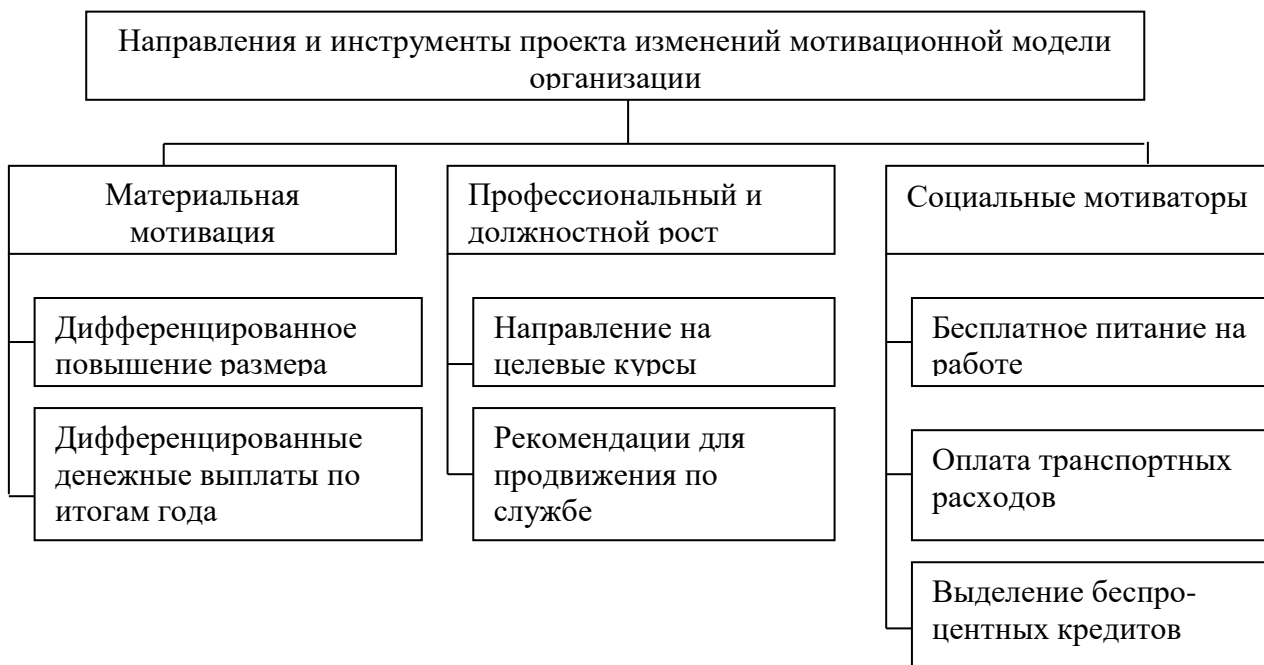


Рисунок 3.6 - Мотивационный блок работников ООО «Мир» по результатам перевыполнения плана оказания услуг за месяц

Принципы создания системы стимулирования труда в ООО «Мир» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Принципы создания системы стимулирования труда в ООО «Мир»

Принципы	Характеристика
Комплексность	Всесторонний подход с учетом всех возможных факторов
Системность	Выявление и устранение противоречий между факторами, их увязка между собой, внутренняя сбалансированность элементов
Регламентация	Установление определенного порядка в виде инструкции, правил, нормативов и контроль за их выполнением
Специализация	Закрепление за подразделениями и работниками определенных функций и работ в соответствии с принципами

Так как оценить индивидуальный вклад работника в количественных показателях прямым путем затруднительно, то можно сделать это через систему коэффициентов трудового вклада (КТВ) и эффективности труда

(КЭТ). Такую оценку ежемесячно дает непосредственный руководитель. Подбор показателей и «цена» каждого из них в системе премирования в ООО «Мир» нами предложены в таблице 3.5 следующие.

Таким образом, заработная плата работника будет состоять из следующих элементов:

$$З = \text{Оклад} + \text{Премия инд.} + \text{Премия общ.} \quad (3.1)$$

Основное отличие предполагаемого подхода к построению системы премирования сотрудников от традиционной состоит в том, что она позволяет уйти от «уравниловки», при которой характерно премирование всего персонала в одинаковом размере, независимо от личного (и коллективного) трудового вклада.

Таблица 3.5 - Подбор показателей и оценка их в системе премирования в ООО «Мир»

Подразделение	Группы продаж
Должность/профессия:	Торговый персонал
Период премирования:	месяц
Максимальный размер премии, % от суммы должностного оклада за период премирования:	Не ограничен

Суть предлагаемого подхода:

1. Размер премии сотрудников зависит от объема проданных клиентам товаров и результатов выполнения ключевых показателей (план, качество, бюджет).

2. Механизм распределения средств, направленных на поощрение сотрудников за коллективные результаты находится в тесной зависимости от:

- коэффициента трудового вклада (КТВ), сотрудника в общие показатели работы подразделения (организации), характеризующего степень его вклада в общие результаты деятельности;

- доли ФОТ подразделения в общей его величине по предприятию.

Размер КТВ определяется по системе ключевых показателей, индивидуальных для каждого подразделения, число которых зависит от особенностей их работы и может составлять порядка 3-5.

3. Значимость каждого показателя тесно связана с его важностью в работе организации.

При премировании за основные результаты деятельности предлагается применять такую систему, которая бы увязывала размер премии с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства. На первом месте должно быть поощрение тех работников, потенциальные способности которых в будущем станут востребованными (например, при изменении рыночной конъюнктуры). В то же время предлагается, что эти способности будут оцениваться по системе количественных и качественных показателей, в числе которых рассмотрены и ранее действовавшие:

- размер перевыполнения плана продаж;
- активное участие в разработке мер, направленных на улучшение экономических показателей эффективности предприятия;
- число привлеченных новых клиентов с учетом величины стоимости приобретенных товаров;
- поддержание высокой культуры труда, стремление повышать и распространять ее.

Для оценки труда в предлагаемой системе используются и новые показатели:

- при измерении индивидуального труда - *коэффициент эффективности труда (КЭТ)*;
- при оценке труда коллективов структурных подразделений - *коэффициент эффективности труда коллектива (КЭТК)*.

В основе оценки индивидуального труда:

- сравнение фактического труда работника за месяц с его обязанностями или заданиями за тот же период;
- для коллективов - сравнение показателей фактической работы структурного подразделения с объемом его плановых функциональных задач.

Подобный подход позволяет использовать все действовавшие нормативные документы и показатели работы, которые традиционно применялись на предприятии. Потребуется лишь некоторая их корректировка для внесения изменений, например, в положение о премировании. При этом не требуется введения какой-либо новой отчетности, новых должностей и т.п.

Для каждого работника рассчитывается эффективность месячного труда, количественно выражающаяся в коэффициенте эффективности труда (КЭТ).

Для определения КЭТ любого работника предлагается учитывать такие факторы, как:

- размер базовой ставки оплаты труда, определяемой уровнем квалификации сотрудника;
- время и интенсивность труда;
- сложность выполнения работы;
- показатели трудового поведения работника (инициатива, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, дисциплина и т.д.), которые оцениваются руководителем и характеризуются системой коэффициентов, отражающих их важность.

Коэффициент эффективности труда рассчитывается по формуле :

$$\text{КЭТ} = \text{Кбзп} * \text{Ктв}, \quad (3.2)$$

где Кбзп - коэффициент базовой среднемесячной зарплаты за прошедший период (среднемесячная зарплата за предыдущий период делится на 100); Ктв - коэффициент трудового вклада работника в конечные результаты работы структурного подразделения за тот же период.

Коэффициент трудового вклада работника за отчетный месяц рассчитывается по формуле 3.3 и 3.4:

$$\text{Ктв "окладника"} = (\text{Ков} * \text{Ккт}) + \text{Ксовм} + \text{Кпроч} \quad (3.3)$$

$$\text{Ктв "тарифника"} = (\text{Т} * \text{ОВ} * \text{Ккт}) + \text{Ксовм} + \text{Кпроч}, \quad (3.4)$$

где Ков - коэффициент отработанного времени; Ккт - коэффициент качества труда; Ксовм - коэффициент совмещения профессий (должностей), расширения зон обслуживания и увеличения объема выполняемых работ; Кпроч - коэффициенты ночные, праздничные, вечерние и т.д. Т - тарифная почасовая ставка; ОВ - фактически отработанное время.

Коэффициент отработанного времени (Ков) рассчитывается как отношение фактически отработанного времени к нормативному времени в отчетном месяце по формуле 3.5:

$$\text{Ков} = \text{Рвфакт} : \text{РВнорм}, \quad (3.5)$$

где Рв факт - фактически отработанное время, в течение месяца (ч);

РВ норм – планируемый фонд эффективного времени работы сотрудника (месячный), (ч).

Качество труда работников в отчетном периоде отражается в коэффициенте качества труда (Ккт), который фиксирует результаты, интенсивность (напряженность) работы, уровень выполнения работником его основных обязанностей.

Коэффициент качества труда руководителей предприятия и его структурных подразделений рассчитывается по формуле 3.6:

$$\text{Ккт. рук} = \text{КЭТКит} * \text{Кинт} * \text{Коо}, \quad (3.6)$$

где КЭТКит - итоговый коэффициент эффективности труда руководимого коллектива, отражающий результаты его работы за отчетный месяц;

Кинт - коэффициент интенсивности (напряженности) труда руководителей, зависящий от выполнения нормы управляемости;

Коо - коэффициент выполнения руководителем своих основных обязанностей.

Фонд оплаты труда ООО «Мир» представляет собой в этом случае сумму долей его структурных подразделений, исчисленных по итогам за прошлый период (квартал, полугодие, год).

Эти доли должны могут, по решению руководства ежемесячно корректироваться, в зависимости от того, как структурные подразделения выполняют свои функциональные обязанности и планируемые объемы работ. Результаты корректировки могут доводиться до сотрудников подразделений на проводимых собраниях трудового коллектива. База сравнения - предыдущий месяц.

Если подразделение перевыполнило показатели предыдущего месяца, то его коэффициент эффективности коллективного труда (КЭТК) может вырасти, и, как следствие, увеличится доля ФОТ подразделения в общем фонде оплаты труда организации. Если же подразделение сработало хуже, то его доля в фонде оплаты труда понизится.

В результате подобного подхода:

- во-первых, фонд оплаты труда подразделения каждый месяц жестко увязывается с выполнением его функциональных обязанностей;

- во-вторых, снимается противоречие между систематически меняющимся фондом оплаты труда всего ООО «Мир» и относительно стабильными (по условиям тарифной системы оплаты труда) фондами оплаты труда структурных подразделений (отделах).

Данное предложение может существенно сказаться на размере заработной платы сотрудников, а именно на величине переменной части заработка и, как следствие, росте ее доли в общей сумме выплат. В связи с чем в следующем периоде каждый премированный специалист, на наш взгляд, будет стремиться вновь увеличить показатели индивидуального объема продаж. Предлагаемые коэффициенты трудового вклада для расчета величины заработной платы торговых работников представлены в таблице 3.6.

При таком подходе работники, выполняющие свои обязанности наиболее интенсивно, могут получить гораздо больше тех работников, кто недостаточно эффективно работал в течение месяца. При этом размер

вознаграждения распределяется не уравнильным способом, а на основе оценки индивидуально каждого работника.

Таблица 3.6 – Система коэффициентов для оценки трудового вклада торговых сотрудников

Наименование должности	Коэффициенты					
	Ков	КЭТКкит	Кинт	Коо	Ксовм, проч	Ктв
Директор	1	0,9	0,9	0,6	-	1,48
Менеджер	1	1	0,9	0,8	0,8	1,58
Продавец	1	0,6	0,9	0,5	-	1,27

Коэффициент трудового вклада каждого подразделения в общий итог работы предприятия определяется по сумме достигнутых плановых показателей отчетного периода (месяц).

Кроме того сумма недополученной каким-либо структурным подразделением премии за невыполнение одного или нескольких показателей может быть направлена в фонд премирования другого структурного подразделения, чьи показатели (перевыполнение плана, норм труда, выполнение дополнительных объемов работ и т. д.) выше. Показатели оценки, их значимость и диапазон, как и методика оценки результативности, представлена в таблице 3.7. Там же указаны и источники стимулирующих выплат.

Таблица 3.7 – Система оценки результативности труда подразделений и сотрудников организации

N	Наименование показателя оценки результатов труда	Значимость показателей	Диапазон оценки результативности		Методика расчета степени достижений результатов по количественному показателю/объекты для оценки по	Источники данных/оценивающие лица (для экспертной оценки)
			min	max		
Индивидуальные показатели						
1	Перевыполнение плана продаж	30%	30%	50%	$\frac{\text{Факт}\% - 100\%}{130\% - 100\%} * 50\% * 30\% / 100$ факт - фактическое перевыполнение норм выработки, %	Справка ОТиЗ о перевыполнении норм выработки
	Всего	100%				



Предполагается, что сумма премии будет распределяется внутри подразделения в соответствии с индивидуальным коэффициентом эффективности труда работника (КЭТ). При этом максимум выплат одному человеку не ограничен.

В целях прозрачности предлагаемого подхода установление КЭТ каждого работника должно производиться коллегиально (советом работников по предложению руководителя) согласно принятой корпоративной шкале повышающих и понижающих коэффициентов, отражающих результаты производственной деятельности работника в течение месяца и личные качества (трудовую дисциплину и др.). Данное предложение должно быть формально узаконено, для чего может быть принято единогласное решение зафиксировать его в соответствующих локальных документах: положении об оплате труда, положении о премировании сотрудников, коллективном договоре и др.

После установления персональных КЭТ до каждого работника доводятся его показатели (под роспись).

В таблице 3.8 представлена шкала премиальных выплат при перевыполнении плана продаж.

Таблица 3.8 - Шкала премиальных выплат при перевыполнении плана продаж

Процент перевыполнения плана продаж, %	Сумма индивидуальной премии, руб.	
	Специалист 1 категории	Специалист 2 категории
10	1555	1680
20	3110	3360
30	4665	5040
40	6220	6720
50	7775	8400
60	9330	10080
70	10885	11760
80	12440	13440
90	13995	15120
100	15550	16800

Пример расчета величины заработной платы продавцов представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Пример расчета величины заработной платы продавцов

ФИО	ПТ работника по норме, тыс. руб.	Перевыполнение плана		Оклад	Поясной коэффициент север. надбавки 50%	Премия в зависимости от перевыполнения			Начисленная премия, руб.	Заработная плата, руб.
		тыс. руб.	%			10%	30%	50%		
<b>До внедрения проекта</b>										
<b>Специалисты 1 категории</b>										
Афанасьева И.П.	1000	500	2	15550	9330	-			2000	26880
Ильина В.К.	1000	700	2	15550	9330	-			2000	26880
<b>Специалисты 2 категории</b>										
Антонова Е.Г.	1500	800	5	16800	10080	-			3000	29880
Киричкова Т.А.	1500	1000	5	16800	10080	-			3000	29880
<b>После внедрения проекта:</b>										
<b>Специалист 1 категории</b>										
Афанасьева И.П.	1000	500	2	15550	9330	1555	4665	7775	1555-7775	27990
Ильина В.К.	1000	700	2	15550	9330	1555	4665	7775	1555-7775	29545
<b>Специалисты 2 категории</b>										
Антонова Е.Г.	1500	800	5	16800	10080	1680	5040	8400	1680-8400	30240
Киричкова Т.А.	1500	1000	5	16800	10080	1680	5040	8400	1680-8400	31920

Как показал анализ, действующая в настоящее время в ООО «Мир» система оплаты труда не в полной мере отвечает современным требованиям, слабо выполняет свойственные ей функции, оказывая недостаточное влияние на мотивацию персонала организации к более качественному и производительному труду. В большей степени данный факт характерен переменной (премиальной) ее части. На сегодняшний день размер премии ограничен и не мотивирует персонал превышать план по продажам, что приводит к снижению заинтересованности персонала в росте объема продаваемых товаров и невысоким темпам роста производительности труда.

Цель проекта: совершенствование модели мотивации и, как следствие, труда сотрудников организации. Содержание проекта: совершенствование

модели мотивации труда персонала с целью увеличения доли премиальных выплат, зависящих от объема перевыполнения плана. Результат : реализация предложений, направленных на повышение эффективности системы как материальных, так и нематериальных стимулов к труду, позволит улучшить и психологический климат в коллективе, сплотить персонал в коллективе, увеличить производительность труда персонала. Основные участники проекта: руководитель, менеджер.

Таким образом, после внедрения разработанных мероприятий продавцы могут получить премию как меньше, чем было до внедрения мероприятий, так и больше, поскольку размер начисленной премии не будет зафиксирован и будет зависеть от процента перевыполнения плана услуг.

### 3.3 Оценка эффективности проекта развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности ООО «Мир» магазин «Tom Tailor»

Оценка социально-психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Оценка социально - психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий совершенствования системы мотивации персонала ООО «Мир»

Эффект	Оценка				
	очень плохо	плохо	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо
1. Конфликтность в коллективе			●		
2. Сплоченность коллектива					
3. Сокращение текучести кадров					●
4. Социально-психологический климат			●	●	
5. Формирование творческих групп					●
6. Обратная связь с руководством				●	

Результаты проведения опроса позволили оценить величину ожидаемой эффективности планируемых мероприятий. Следует отметить, что разработанные мероприятия нацелены и на поддержание «здорового» климата в коллективе, снижение текучести персонала, формирование сплоченного и лояльного коллектива и налаживания хороших взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

Как показал опрос сотрудников, большинство из них уверены в том, что реализация мероприятий своевременное и важное решение в кадровой политике руководства.

На рисунке 3.7 представлена структура усовершенствованной системы трудовой мотивации персонала ООО «Мир».

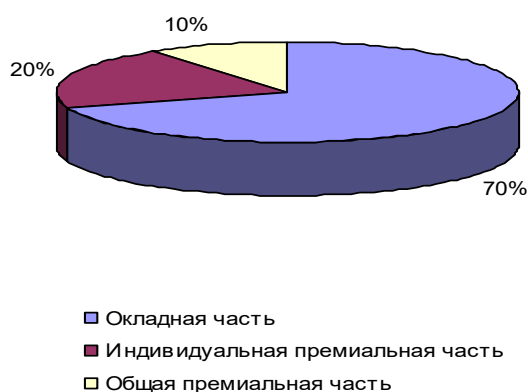


Рисунок 3.7 – Усовершенствованная система трудовой мотивации сотрудников ООО «Мир», в %

Ранее стимулирующее вознаграждение выплачивалось абсолютно всем и составляло в среднем 40% от заработной платы за месяц, т.е. 10823,2 руб. ( $27058 \cdot 0,4$ ).

Численность работников ООО «Мир» 14 чел.

Таким образом,  $14 \cdot 10823,2 \cdot 12 = 1818297,6$  руб. в год составляет экономия на издержках за счет ликвидации необоснованной выплаты стимулирующего вознаграждения.

Текущие затраты рассчитываются по формуле 3.7:

$$\text{Зтек} = \text{Ззп} + \text{Зотч} \quad (3.7)$$

Численность специалистов 1 категории составляет 2 чел., специалистов 2 категории – 12 чел.

Заработная плата без премиальной части специалистов 1 категории составляет 15500 руб., специалистов 2 категории - 16800 руб.

Дополнительные затраты на выплату премий за перевыполнение планов продаж услуг составят при перевыполнении плана на 50%:

$$(2\text{чел} * 15500 * 0,5 + 12\text{чел} * 16800 * 0,5) * 12\text{мес} = 1395600 \text{ руб.}$$

Единовременных затрат нет.

Таким образом, годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эг} = 1818297,6 - 1395600 = 422697,6 \text{ руб.}$$

Исходя, из приведенных выше данных, проведем расчёт экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 5 %:

$$\text{Стк} = 0,05 * 14 \text{ чел.} * 116\,753,75 \text{руб.} = 286046,69 \text{ руб.}$$

Таким образом, за счет снижения текучести кадров на 5 % экономия средств предприятия на поиск новых сотрудников может составить порядка, 286, 5 тыс. руб. в год.

Для оценки конкурентоспособности вводимых мероприятий наиболее рационально будет использование метода экспертных оценок (табл. 3.11).

Комплексный показатель конкурентоспособности менеджмента ( $K^k$ ), целесообразно исчислять с помощью интегрального показателя, который позволяет учесть влияние обобщающих показателей каждого из предложенных критериев конкурентоспособности системы управления на конечные результаты работы предприятия, подобно тому, как это делается в квалиметрии:

$$K^k = \sum_{i=1}^n P_i * K_i^{об} \quad (3.8)$$

Где  $K^k$  - комплексный показатель конкурентоспособности менеджмента;

$P_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го критерия ( $\sum_{i=1}^n g_i = 1.0$ );

Таблица 3.11 - Оценка конкурентоспособности при внедрении проекта ООО «Мир»

Критерии и показатели конкурентоспособности		Коэффиц. весомости, $g_i$	Оценка показателей ( $A_i$ )	
			2016 г	План
Финансовое положение предприятия	Коэффициент текущей ликвидности	0,11	2	3
	Коэффициент платежеспособности	0,1	2	2
	Оборачиваемость оборотных средств	0,05	3	4
	Эк. результативность управленческой деятельности	0,1	4	4
	Рентабельность всех операций	0,08	3	3
	Рентабельность прочих операций	0,05	-	-
	Уровень рентабельности (доходности) собственного капитала	0,1	5	5
	Коэффициент автономии (собственного капитала)	0,09	2	3
	Коэффициент маневренности капитала	0,12	2	4
	Оборачиваемость всех активов	0,1	4	4
Рентабельность активов	0,1	2	2	
Конкурентоспособность организации сбыта	Рентабельности продаж	0,4	4	4
	Коэффициент эффективности использования материальных запасов	0,25	2	4
Конкурентоспособность организации управленческой деятельности	Экономическая эффективность управленческой деятельности	0,2	4	5
	Результативность управления реализацией продукции	0,2	5	5
	Доля затрат на управление	0,15	3	3
	Доля управленцев в численности всего персонала предприятия	0,15	4	4
	Коэффициент соотношения линейного и функционального персонала управления	0,1	4	5
	Коэффициент динамики оплаты труда управленческого персонала	0,08	4	4
	Доля зарплаты управленцев в себестоимости продукции	0,12	2	3

$n$  – количество критериев, принятых для оценки управленческой деятельности

При этом были установлены следующие значения коэффициента весомости по каждому критерию:  $P_1 = 0.3$ ;  $P_2 = 0.3$ ;  $P_3 = 0.4$ ;

1. Финансовое положение предприятия:

$$K_{2016}^{об} = 0.11 * 2 + 0.1 * 2 + 0.05 * 3 + 0.10 * 4 + 0,08 * 3 + 0,1 * 5 + 0,09 * 2 + 0,12 * 2 + 0,1 * 4 + 0,1 * 2 = 2,73 \text{ балла}$$

$$K_{план} = 0.11 * 3 + 0.1 * 2 + 0.05 * 4 + 0.10 * 4 + 0,08 * 3 + 0,1 * 5 + 0,09 * 3 + 0,12 * 4 + 0,1 * 4 + 0,1 * 2 = 3,22 \text{ балла}$$

2. Конкурентоспособность организации сбыта и продвижения продукции

$$K_{2016}^{об} = 0.4 * 4 + 0.25 * 2 = 2,1 \text{ балла}$$

$$K_{план} = 0.4 * 4 + 0.25 * 4 = 2,6 \text{ балла}$$

3. Конкурентоспособность организации управленческой деятельности

$$K_{2016}^{об} = 0.2 * 5 + 0.2 * 5 + 0.15 * 3 + 0,15 * 4 + 0,1 * 5 + 0,08 * 4 + 0,12 * 3 = 3,81 \text{ балла}$$

$$K_{план} = 0.2 * 4 + 0.2 * 5 + 0.15 * 3 + 0,15 * 4 + 0,1 * 4 + 0,08 * 4 + 0,12 * 2 = 5,23 \text{ балла}$$

4. Комплексный показатель конкурентоспособности:

$$K_{2016к} = 0.3 * 2,73 + 0.3 * 2,1 + 0.4 * 3,81 = 2,973 \text{ балла}$$

$$K_{план} = 0.3 * 3,22 + 0.3 * 2,6 + 0.4 * 5,23 = 3,838 \text{ балла}$$

Результаты расчета показателей, характеризующих конкурентную позицию предприятия представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Значения обобщающих показателей оценки конкурентоспособности фирмы при внедрении проекта

Обобщающие показатели по критериям	2016 г.	План
Финансовое положение	2,73	3,22
Организация сбыта и продвижения продукции	2,1	2,6
Организация управленческой деятельности	3,81	5,23
<b>Комплексный показатель (K<sup>к</sup>)</b>	<b>2,973</b>	<b>3,838</b>

Количественное сравнение уровня конкурентоспособности предприятия в 2016 и планируемое при внедрении разработанных мероприятий.  $(3,838 / 2,973 * 100,0\% = 129,10 \%)$  соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что при внедрении проекта повышения конкурентоспособности ООО «Мир» на основе компетентностного подхода к управлению персоналом его конкурентоспособность на данном рынке возрастет на 29,10%, что является значительным ростом для данного предприятия.

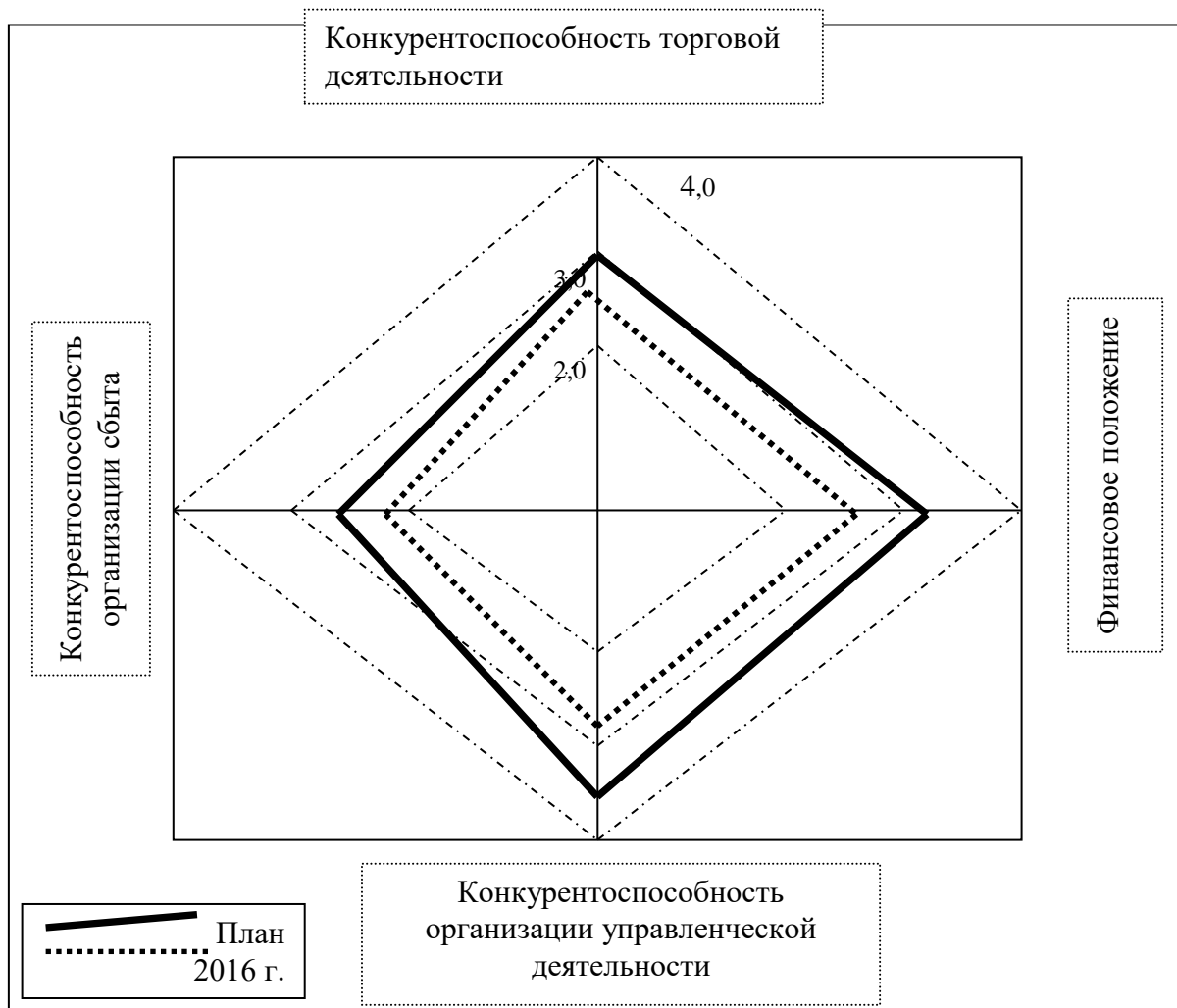


Рисунок 3.8 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «Мир» при внедрении разработанных мероприятий

Благодаря проводимым мероприятиям мы надеемся получить персонал, более заинтересованный в своей работе и в улучшении качества работы, более лояльный к своей организации, с интересом работающий и смотрящий в будущее. Это будет очень большим достижением для ООО «Мир», поскольку конкурентоспособный персонал очень большое значение будет иметь на фоне современного кризиса, поскольку будет привлекать большее количество покупателей, тем самым, повышая свой собственный доход и доход организации.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С позиций функционально-средового подхода очевидно, что человеческий потенциал включен прежде всего в функцию наема, обучения, организации стимулирования и мотивации коммерческой деятельности предприятия и пронизывает как все остальные функции так и имеет большое значение для реализации коммерческих функций во всех средах- внешней, среде взаимодействия, конкурентной среде и внутренней среде предприятия.

Персонал - это наиболее сложный объект коммерческой деятельности, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое не определена.

С точки зрения ресурсной теории организации, долгосрочные конкурентные преимущества рождаются из внутренних ресурсов организации, когда эти ресурсы создают ценность, уникальность и редкость, являются незаменимыми и недоступными для конкурентов. В современных условиях развития отечественной экономики усиливается внимание к участию в формировании конкурентных преимуществ организации нематериальных активов – компетенций ключевого персонала.

Авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания.

«ТОМ TAILOR» – это немецкая марка одежды с 50 летней историей. Изучаемый магазин одежды и аксессуаров «ТОМ TAILOR» по адресу: город

Красноярск, ул. 9 мая, д. 77 ТРЦ «Планета». Он осуществляет свою деятельность, начиная с 2006 года. Представленная организационная структура магазина «ТОМ TAILOR» построена по линейному принципу, то есть каждый сотрудник выполняет определенные функции, на основе подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Проведенный анализ основных показателей деятельности ООО «Мир» позволяет оценить работу данного предприятия, как эффективную. Но существует ряд негативных моментов (например, рост уровня издержек обращения, увеличение прочих расходов), требующих устранения в дальнейшей деятельности предприятия.

Бренд «ТОМ TAILOR» является немецкой торговой маркой. Соответственно единственным поставщиком для ООО «Мир» является холдинговая компания «ТОМ TAILOR». Исследуемое предприятие имеет перед магазином «Guess» небольшое преимущество по ценам и по качеству обслуживания. Наибольшую долю покупателей магазина «ТОМ TAILOR» занимают люди возрастной группы 31-48 лет (50% опрошенных). Также значительную долю людей занимает группа в возрасте 49-65 лет (29% опрошенных).

Количественное сравнение уровня конкурентоспособности системы управления в период 2015-2016гг.  $(2,973/3,012*100,0\% = 98,71 \%)$  соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что в 2015 г. по сравнению с 2016 г. в организации наблюдается незначительное понижение уровня конкурентоспособности, что связано с ухудшением финансового положения и организацией сбыта и продвижения продукции.

Общая численность работников предприятия в 2016 году увеличилась с 12 до 13 человек за счет принятия в штат одного сотрудника обслуживающего персонала. Темп прироста составил 11,11% в относительной форме.

Как показал анализ, действующая в настоящее время в ООО «Мир» система оплаты труда не в полной мере отвечает современным требованиям,

слабо выполняет свойственные ей функции, оказывая недостаточное влияние на мотивацию персонала организации к более качественному и производительному труду. В большей степени данный факт характерен переменной (премиальной) ее части. На сегодняшний день размер премии ограничен и не мотивирует персонал превышать план по продажам, что приводит к снижению заинтересованности персонала в росте объема продаваемых товаров и невысоким темпам роста производительности труда.

1. Цель проекта: совершенствование модели мотивации и, как следствие, труда сотрудников организации.

2. Содержание проекта:

А) совершенствование модели мотивации труда персонала с целью увеличения доли премиальных выплат, зависящих от объема перевыполнения плана;

3. Результат : реализация предложений, направленных на повышение эффективности системы как материальных, так и нематериальных стимулов к труду, позволит улучшить и психологический климат в коллективе, сплотить персонал в коллективе, увеличить производительность труда персонала.

4. Основные участники проекта: руководитель, менеджер.

Таким образом, после внедрения разработанных мероприятий продавцы могут получить премию как меньше, чем было до внедрения мероприятий, так и больше, поскольку размер начисленной премии не будет зафиксирован и будет зависеть от процента перевыполнения плана услуг.

Количественное сравнение уровня конкурентоспособности предприятия в 2016 и планируемое при внедрении разработанных мероприятий.  $(3,838/2,973*100,0\% = 129,10 \%)$  соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что при внедрении проекта повышения конкурентоспособности ООО «Мир» на основе компетентностного подхода к управлению персоналом его конкурентоспособность на данном рынке возрастет на 29,10%, что является значительным ростом для данного предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Полный текст (Ч. 1-4). - Москва : АКАЛИС, 2016. - 408 с.
2. Закон РФ «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 7 февраля 1992 г. (в ред. от 23 июля 2016 г.).— Москва : Омега-Л, 2016. — 48 с.
3. ГОСТ Р 51303 – 99. Торговля. Термины и определения. - Введ. 01.01.2000. – Москва : Издательство стандартов, 2000. – 27с.
4. ГОСТ Р 51304-2009. Услуги торговли. Общие требования. – Взамен ГОСТ Р 51304 – 99; Введ. 15.12.2009. – Москва : Издательство стандартов, 2010. – 12 с.
5. Абчук В.А. Коммерция: учебник / В.А. Абчук. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2013. — 475 с.
6. Аникин Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. – Москва : Велби - Проспект, 2015. – 432 с.
7. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. - Москва : ЭКМОС, 2014. - 189 с.
8. Боровинский Д.В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции / Д.В. Боровинский, В.В. Куимов. - Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2014. - 172 с.
9. Бунеева Р.И. Заготовительная деятельность в потребительской кооперации: организация и технология / Р.И. Бунеева, Г.Н. Кругляков. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. — 398 с.
10. Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М. И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва : Экзамен, 2015. – 320 с.
11. Воробьев А.Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С.Б. Жданов, Ю.А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2014. - № 15. - С. 48-53.

12. Гуняков Ю.В. Коммерциология: предчувствие перемен. Инновационные бизнес-модели коммерческой деятельности : монография / Ю. В. Гуняков, Д. Ю. Гуняков ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т, 2015. – 340 с.
13. Гуняков Ю.В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности. Том 1 / Ю.В. Гуняков; Краснояр. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2008. – 232 с.
14. Гуняков Ю.В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности. Том 2 / Ю.В. Гуняков; Краснояр. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2008. – 226 с.
15. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К, 2014. — 700 с.
16. Дашков Л. П. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России: коммерция и технология торговли / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – 3-е изд, перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2013. – 1011 с.
17. Дашков Л.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник / Л.П.Дашков, В.К. Памбухчиянц. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К, 2014. — 520 с.
18. Дашков Л. П. Справочник руководителя торгового предприятия / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – Москва : Дашков и К, 2011. – 868 с.
19. Егоров В. Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В. Ф. Егоров. – Санкт – Петербург. : Питер, 2013. – 344 с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 720с.
21. Жукова Т.Н. Коммерческая деятельность: учеб. Пособие / Т.Н. Жукова. — Санкт – Петербург : Вектор, 2014. - 256 с.

22. Иванова М. Б. Коммерческая деятельность: учеб. пособие / М. Б. Иванова, М. Ю. Иванов. — Москва : РИОР, 2013.- 266 с.
23. Каплина С.А. Технология торговли : учеб. пособие / С.А. Каплина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 447 с.
24. Каплина С.Л. Организация коммерческой деятельности / С.Л. Каплина. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 448 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2014.- 430 с.
26. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2015. – 370 с.
27. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2015. – 842 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. - 5-е европ. изд. - Москва : Вильямс, 2012. - 944 с.
29. Куимов В.В. Организация коммерческой деятельности предприятия: коммерциология. Ч.1. Организационно-экономические предпосылки коммерческой деятельности: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Куимова. –Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016.– 112 с.
30. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 800 с.
31. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях. / ред. Д. Ферн, Л. Спаркс. – Новосибирск : Сиб. унив. изд-во, 2014. – 526 с.
32. Магура М. И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М. И. Магура, Ю.И. Плешин. – СПб.: Просвет, 2014. – 428 с.
33. Малая О. Корпоративное обучение как социокультурный проект / О. Малая // Предпринимательство. - 2015. - N 6. - С.31-46.

34. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – Санкт – Петербург : Питер, 2015. - 400 с.
35. Миляева Л. Мотивационная модель управления персоналом инновационных организаций / Л. Миляева // Человек и труд. - 2015. - N 8. - С.60-64.
36. Нестерчук Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик // Деньги и кредит. - 2014. - N 11. - С.48-52.
37. Никишкин В.В. Маркетинг розничной торговли / В.В. Никишкин. - Москва : Экономика, 2015. - 316 с.
38. Ньюмэн Э. Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмэн, П. Каллен.- СПб.: Питер, 2013. - 416 с.
39. Памбухчиянц О. В. Организация коммерческой деятельности =: учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования. / О. В. Памбухчиянц. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва Дашков и К, 2013. – 452 с.
40. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. - 8-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2014. — 504 с.
41. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. — Москва : ИНФРА-М, 2013. — 248 с.
42. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : Учебник для вузов / В.П. Пугачев. - Москва : Аспект Пресс, 2014. - 279 с.
43. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — 496 с.
44. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты : монография / В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков. – Красноярск : СФУ, 2016. – 204 с.
45. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2015. - N 22. - С.51-53.

46. Стребкова О. Управление товарными категориями / О. Стребкова // Маркетинг. - 2014. - № 2 (99). - С. 32-41.
47. Торговля Красноярского края в 2015 году: стат. ежегодник (№ 11-1) / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.
48. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / под общ. ред. проф. Т.П. Данько. - М : ИНФРА-М, 2014. -560 с.
49. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва : Банки и биржи, 2013. – 682 с.
50. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – Москва : ПРИОР, 2005. – 548 с.
51. Ферни Дж. Принципы розничной торговли / Дж. Ферни, С. Ферни, К. Мур. – Москва : Олимп-Бизнес, 2013. – 416 с.
52. Фридман А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: учебник / А.М. Фридман. - Москва : Дашков и К, 2014. — 628 с.
53. Чурюмов Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. - 2015. - N 6. - С.29-34.
54. Шекшин С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшин – Москва : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014. – 195 с.
55. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.
56. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учеб. пособие / под общ. ред. А.Н. Соломатина. — Москва : ИНФРА-М, 2013. — 295 с.







Отчет о прибылях и убытках			
за 12 месяцев 20 16 г.		Коды	
Форма по ОКУД		0710002	
Дата (число, месяц, год)		24 02 2017	
Организация	ООО «Мир»	по ОКПО	72821205
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2462015206
Вид экономической деятельности	розничная торговля	по ОКВЭД	51.57
Организационно-правовая форма/форма собственности		Общество с ограниченной ответственностью / частная	по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	65 16 384 (385)

Пояснения	Наименование показателя	За 12 месяцев	За 12 месяцев
		20 16 г.	20 15 г.
	Выручка	48851	43469
	Себестоимость продаж	( 37946 )	( 33880 )
	Валовая прибыль (убыток)	10905	9589
	Коммерческие расходы	( 9174 )	( 8122 )
	Управленческие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	1731	1467
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы	250	226
	Прочие расходы	( 317 )	( 299 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1664	1394
	Текущий налог на прибыль	( 194 )	( 178 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	1470	1216

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	За 12 месяцев	За 12 месяцев
		20 16 г.	20 15 г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель		Главный бухгалтер	
(подпись)	(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)
" 24 "	февраля 20 17 г.		

Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках

Приложение Б

**Бухгалтерский баланс**  
на **31 декабря 2016 г.**

Организация	ООО «Мир»	Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	0710001		
Вид экономической деятельности	розничная продажа	по ОКПО	72821205		
Информация об организации		ИНН	2462015206		
Информация об организации		по ОКВЭД	51.57		
Информация об организации		по ОКФС/ОКФЧ	65	16	
Информация об организации		по ОКЕИ	384 (385)		
Местонахождение (адрес)	г. Красноярск, ул. 9 мая, д. 77				

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2016 г.	2015 г.	2014 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	2258	2050	1360
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>2258</b>	<b>2050</b>	<b>1360</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	2714	2558	4985
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	96	84	110
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	198	166	555
	Прочие оборотные активы			
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>3008</b>	<b>2808</b>	<b>5650</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>5266</b>	<b>4858</b>	<b>7010</b>

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2016 г.	2015 г.	2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	200	200	200
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3961	3205	3659
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>4161</b>	<b>3405</b>	<b>3859</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу IV</b>			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	137	497	1131
	Кредиторская задолженность	968	956	2020
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1105</b>	<b>1453</b>	<b>3151</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>5266</b>	<b>4858</b>	<b>7010</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
" 24 " февраля 20 17 г.

### Методика "12 мотивационных факторов"

*Инструкция:* внимательно прочитайте каждое утверждение опросника. Необходимо распределить 11 баллов среди предложенных вариантов ответа на вопрос (а, б, с, д) в порядке предпочтений.

11 баллов – ответ максимально значим, соответственно, 0 баллов – ответ незначим. Общее количество баллов по каждому вопросу равно 11.

#### Список утверждений

1. *Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:*
  - (а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
  - (б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
  - (с) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
  - (д) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. *Я не хотел бы работать там, где:*
  - (а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
  - (б) почти отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
  - (с) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
  - (д) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. *Для меня важно, чтобы моя работа:*
  - (а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
  - (б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
  - (с) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
  - (д) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
4. *Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:*
  - (а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
  - (б) едва ли была бы замечена другими людьми;
  - (с) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
  - (д) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. *Работа мне нравится, если:*
  - (а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
  - (б) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
  - (с) у меня хорошее вознаграждение и заработная плата;
  - (д) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. *Полагаю, что мне бы понравилось, если:*
  - (а) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
  - (б) у меня был бы очень хороший оклад;
  - (с) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
  - (д) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
7. *Я не считаю, что работа должна:*
  - (а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
  - (б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
  - (с) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
  - (д) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. *Работа, приносящая удовлетворение:*

- (а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- (б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- (с) является полезной и значимой для общества;
- (д) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
9. *Важно, чтобы работа:*
- (а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- (б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- (с) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- (д) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.
10. *Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если:*
- (а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять связи с разными людьми;
- (б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- (с) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- (д) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
11. *Самой хорошей является такая работа, которая:*
- (а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- (б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- (с) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- (д) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
12. *Вероятно, я не буду хорошо работать, если:*
- (а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- (б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- (с) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- (д) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
13. *При определении служебных обязанностей важно:*
- (а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- (б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- (с) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (д) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
14. *Вероятно, я не захочу работать там, где:*
- (а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- (б) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (с) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (д) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
15. *Я был бы удовлетворен, если:*
- (а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (с) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (д) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
16. *Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:*
- (а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (с) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- (д) я почти не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. *Я полагаю, что должность должна предоставлять:*
- (а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
  - (б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
  - (с) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
  - (д) разнообразие, перемены и поощрения.
18. *Работа приносила бы меньшие удовлетворения, если:*
- (а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
  - (б) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
  - (с) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
  - (д) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
19. *Я хотел бы работать там, где:*
- (а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
  - (б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
  - (с) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
  - (д) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
20. *Вряд ли я захотел бы работать там, где:*
- (а) не существует разнообразия или перемен в работе;
  - (б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
  - (с) заработная плата не слишком высока;
  - (д) условия работы недостаточно хорошие.
21. *Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать:*
- (а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
  - (б) возможность проявлять креативность;
  - (с) возможность встречаться с интересными людьми;
  - (д) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
22. *Работа не будет доставлять удовольствие, если:*
- (а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
  - (б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
  - (с) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи;
  - (д) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других.
23. *Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне:*
- (а) множество контактов с широким кругом интересных людей;
  - (б) возможность установления и достижения целей;
  - (с) возможность влиять на принятие решений;
  - (д) высокий уровень заработной платы.
24. *Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если:*
- (а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
  - (б) мало шансов влиять на других людей;
  - (с) мало возможностей для достижения поставленных целей;
  - (д) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.
25. *В процессе организации работы важно:*
- (а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
  - (б) создать условия для проявления работником самостоятельности;
  - (с) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
  - (д) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.
26. *Скорее всего я не захотел бы работать там, где:*
- (а) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
  - (б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;

- (с) работа не является интересной или полезной;  
 (д) работа рутинная и задания редко меняются.
27. *Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда:*  
 (а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;  
 (б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;  
 (с) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;  
 (д) существует возможность лучше узнать своих коллег.
28. *Мне бы не понравилась работа, которая:*  
 (а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;  
 (б) не содержала бы в себе стимула к переменам;  
 (с) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;  
 (д) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
29. *Я бы проявил стремление работать там, где:*  
 (а) работа интересная и полезная;  
 (б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;  
 (с) меня окружали бы интересные люди;  
 (д) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.
30. *Я не считаю, что работа должна:*  
 (а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;  
 (б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;  
 (с) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;  
 (д) состоять в основном из рутинных обязанностей.
31. *Хорошо спланированная работа обязательно:*  
 (а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;  
 (б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;  
 (с) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;  
 (д) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.
32. *Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:*  
 (а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;  
 (б) было бы мало возможностей для проявления креативности;  
 (с) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;  
 (д) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.
33. *Наиболее важными характеристиками должности являются:*  
 (а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;  
 (б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;  
 (с) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;  
 (д) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Комментарии к опроснику.

После того, как тест выполнен, подсчитываются баллы по каждому мотиву (12 мотивов).

Ниже приведена таблица с распределением ответов на вопросы (а, б, с, д) по мотивам.

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	а					б		с			д	
2.		д	а			б						с
3.			с	б	д				а			
4.			с		а				д			б
5.	с	б	а								д	
6.	б	а				д						с

7.			а	б		д						с
8.									а	д	б	с
9.						а		д	с		б	
10.	б			а	с						д	
11.		а	б			д						с
12.		д				с	а				б	
13.		д		а			б			с		
14.	д			с						б	а	
15.			д			с		а	б			
16.	с		б				а	д				
17.			а	б			с		д			
18.					б,с			д		а		
19.	с					а		б		д		
20.	с	д						б	а			
21.			а	с						б	д	
22.	а	б						д		с		
23.	д			а			б	с				
24.		а					с	б		д		
25.		а		д					с		б	
26.		а		б					д			с
27.					д	а	с				б	
28.					с		д		б			а
29.				с	б			д				а
30.					а,с	б			д			
31.	а		б				с			д		
32.							а			б	с	д
33.					с		д			а		б
<b>Итого:</b>												