



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Совершенствование процесса управления человеческим капиталом на
предприятии**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
73,50% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» января 2023 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
_____ ФИО.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-309-147-2-1
Зарипова Эльвина Маратовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеев Д. Н.

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1 Состояние проблемы повышения эффективности деятельности предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	8
1.2 Характеристика процесса управления человеческим капиталом на предприятии.....	14
1.3 Пути совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии.....	28
Выводы по первой главе.....	41
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ООО «ТРИО»	43
2.1 Анализ эффективности процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».....	43
2.2 Рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».....	68
2.3 Итоги практической работы по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».....	73
Выводы по второй главе.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Успешная деятельность любой организации, будь то государственное предприятие, учреждение или частная коммерческая фирма, не мыслима без анализа трудовых показателей, который позволяет более точно оценить технико-экономический потенциал; определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшения организации, условий труда и его оплаты; найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе.

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности служащих, их функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения. Для того чтобы грамотно реорганизовать структуру предприятия менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации. По результатам организационно-кадрового аудита появляется возможность дать качественную оценку состоянию кадровых процессов, предположить тенденции развития персонала и сопоставить имеющийся кадровый ресурс с актуальными или прогнозируемыми требованиями организации. Организационно-кадровый аудит является, таким образом, важным элементом программирования развития организации.

Кадровый аудит, несомненно, новое понятие для многих российских компаний. Являясь частью кадрового менеджмента (системы управления персоналом), кадровый аудит используется сравнительно небольшим числом организаций для достижения разных целей.

К кадровому аудиту прибегают компании, оказавшиеся в ситуациях, связанных со слиянием, поглощением, реструктуризацией. Компании,

находящиеся в условиях жесткой конкуренции в своем сегменте рынка, или, когда недостаточно собственных ресурсов, чтобы квалифицированно и в сжатые сроки (поскольку рынок ждать не будет) решить проблемы, связанные с управлением персоналом.

Степень научной разработанности проблемы. Трансформация социально-экономических условий функционирования организаций на современном этапе и их воздействие на инновационную деятельность подробно раскрывается в трудах А.В. Борхсениус, А.А. Воскресенского, О.А. Куликова, А.А. Пороховского, В.С. Солуянова, К.В. Султанова, А.Г. Сунягиной.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что качество кадрового потенциала организации, наряду с фондами, во многом определяет эффективность работы компании (достижение ею поставленных целей), именно поэтому степень качества кадров нужно изучать и оценивать, а на основании результатов оценки корректировать и усовершенствовать. Наиболее комплексным (а поэтому наиболее эффективным) методом оценки кадрового потенциала является кадровый аудит.

Тема исследования: «Совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии».

Объект исследования: процесс повышения эффективности деятельности предприятия.

Предмет исследования: совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».

Научная гипотеза диссертационного исследования заключается в предположении, что основным источником повышения эффективности деятельности предприятия в современных социально-экономических условиях, отличающихся высокой степенью неопределенности, нестабильности, сложности и неоднозначности, выступает ее человеческий капитал и его развитие.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы повышения эффективности деятельности предприятия в существующей теории и практике менеджмента.
2. Осуществить характеристику процесса управления человеческим капиталом на предприятии.
3. Выявить эффективные пути совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии.
4. Проанализировать эффективность процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».

Теоретико-методологическая база исследования. Парадигма человеческого капитала и специфика современных подходов к управлению им раскрыты в трудах Г. Беккера, Э. Долана, Н.В. Дороховой, С.А. Дятловой, С.Г. Михеевой, Дж. Линдсея, А.А. Федченко, Е.В. Шкарупета, Т. Шульца.

Научная новизна результатов исследования состоит в решении комплексной задачи теоретико-методического обеспечения повышения эффективности деятельности предприятия на основе совершенствования управления человеческим капиталом. Наиболее значимые научные результаты, определяющие научную новизну исследования, заключаются в следующем:

- разработан теоретико-методологический концепт исследования эффективности деятельности предприятия, отличающийся системой методологических принципов, расширенной за счет включения принципа антропоцентризма, а также совокупностью методов и подходов, детерминирующих исключительную роль человеческого капитала в развитии инновационной деятельности, раскрывающий перспективы адаптации инновационно-активных организаций к неопределенности, нестабильности, сложности и неоднозначности внешней и внутренней среды;

- предложен подход к управлению эффективности деятельности предприятия в части совершенствования управления человеческим капиталом, базирующийся на авторском определении эффективности деятельности предприятия как комплексной характеристики интенсивности, целенаправленности, результативности и ресурсоориентированности инновационной деятельности, обусловленной уровнем развития человеческого капитала организации, нацеленный на применение актуального инструментария управления человеческим капиталом, позволяющий определить прогнозную потребность в компетенциях и обосновать перспективы развития адаптивных способностей человеческого капитала.

Теоретическая значимость исследования заключается в модификации теоретико-методологической конструкции исследования повышение эффективности деятельности предприятия с учетом актуализации роли человеческого капитала в ее повышении.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в разработке методического инструментария и практических разработок, ориентированных на совершенствование процесса управления человеческим капиталом.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные выводы диссертационного исследования докладывались на научно- практических конференциях различного уровня.

Методы исследования: изучение литературы, анализ, синтез, наблюдение.

База исследования: 454052, Челябинская область, город Челябинск, ул. Калмыкова, д.23. ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТРИО».

Директор: Бударина Татьяна Сергеевна.

Структура работы составляют введение, две главы, выводы по двум главам заключение, списка используемой литературы.

ГЛАВА 1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Состояние проблемы повышения эффективности деятельности предприятия в существующей теории и практике менеджмента

Проблема эффективности занимает одно из центральных мест из совокупности проблем, стоящих перед обществом. Она волнует экономическую науку и хозяйственную практику на протяжении многих столетий. Особенно актуальной эта проблема становится на современном этапе развития экономики в связи с ростом дефицита сырьевых ресурсов, ужесточением конкуренции, глобализации бизнеса, увеличением предпринимательских рисков.

Эффективность деятельности организации в условиях рыночной экономики определяет его способность к финансовому выживанию, привлечению источников финансирования и их прибыльное использование.

Изучением проблем повышения экономической эффективности деятельности организаций занимались: И. Ансофф, В.М. Баутин, Е. Дихтль, Ф. В. Ковалев, Г.В. Савицкая, Г.В. Склярченко, А.И. Хорев и др. Ими исследованы и решены многие теоретические и практические проблемы повышения экономической эффективности организаций.

Суть повышения экономической эффективности производства заключается в том, чтобы на каждую единицу финансовых, материальных и трудовых ресурсов достигать существенного роста объёма производства продукции. Это означает повышение производительности общественного труда, что и является аспектом повышения эффективности производства.

Проблема эффективности со времен происхождения материального производства существует в том или ином толковании и воспроизводит взаимосвязь производственных отношений конкретного способа производства.

В условиях формирования рыночных отношений проблема эффективности становится определяющей, когда итоги работы одних субъектов рынка зависят от слаженности и четкости работы остальных субъектов. Принципиально важное значение в системе управления производством занимает умение объективно определять эффективность производства предприятия. В системе показателей эффективности производства не все из них имеют схожую значимость. Есть главные и дополнительные показатели. Если главные показатели принято называть обобщающими, то дополнительные считаются функциональными и характеризуют какую-либо конкретную сторону деятельности

Эффективность деятельности предприятия – важная черта хозяйствования на всех уровнях. Под данным термином понимается уровень применения производственного потенциала, методом соотношения результатов и затрат общественного производства [29, с. 3]. Чем меньше расходы на единицу полезного эффекта, чем выше результат при таких же расходах, или чем быстрее он растет в расчете на единицу затрат общественно необходимого труда, тем выше эффективность производства. Эффективность возможно измерить через коэффициент – отношение результатов на выходе к ресурсам на входе, либо через объёмы выпуска продукции, ее номенклатуры.

Существуют следующие виды эффективности [19, с. 112]: экономическая; социальная; техническая; экологическая. К экономическим целям предприятия относится экономическая эффективность. Экономическая эффективность – показатель относительный, который соизмеряет получаемый результат расходами, либо ресурсами [19, с.113].

К достижению социальных целей предприятия относится социальная эффективность. Социальная эффективность - это реализованная на практике степень ожидания интересов и потребностей людей.

К достижению технических целей предприятия относится техническая эффективность.

Целью технической эффективности является выполнение качественных и количественных требований к продукции и программе производства, а также к необходимому производственному потенциалу.

Экологическая эффективность подчеркивает достижение экологических целей предприятия. Её главной задачей является создание оптимальной охраны окружающей среды и не имеет общепризнанного названия.

В хозяйственной практике экономические, социальные, технические и экологические принципы взаимосвязаны и зависят друг от друга.

Суть повышения экономической эффективности производства заключается в том, чтобы на каждую единицу финансовых, материальных и трудовых ресурсов достигать существенного роста объёма производства продукции. Это означает повышение производительности общественного труда, что и является аспектом повышения эффективности производства.

Проблема эффективности со времен происхождения материального производства существует в том или ином толковании и воспроизводит взаимосвязь производственных отношений конкретного способа производства.

В условиях формирования рыночных отношений проблема эффективности становится определяющей, когда итоги работы одних субъектов рынка зависят от слаженности и четкости работы остальных субъектов. Принципиально важное значение в системе управления производством занимает умение объективно определять эффективность производства предприятия.

В системе показателей эффективности производства не все из них имеют схожую значимость. Есть главные и дополнительные показатели. Если главные показатели принято называть обобщающими, то дополнительные считаются функциональными и характеризуют какую-либо конкретную сторону деятельности.

Обобщающие показатели в основном выражают окончательные итоги производства и исполнение стратегических заданий. Функциональные показатели используются для устранения узких мест в производстве, так же для анализа и выявления резервов эффективности.

Следует заметить, что можно упустить основной фактор эффективности – интенсификацию производства, если ориентироваться лишь на темпы роста, как на показатель, характеризующий эффективность производства. За счет экстенсивных факторов могут быть достигнуты высокие темпы подъема, то есть в итоге дополнительных капитальных вложений на расширение производства (новое строительство, обновление оборудования, реконструкция предприятий), хотя использование внутренних запасов и средств производства при этом имеет возможность оставаться на низком уровне.

Но было бы неверно из сказанного сделать вывод о непригодности показателя темпов роста для оценки отдельных технико-экономических показателей и эффективности производства.

Долгое время экономисты спорили о том, с помощью какого показателя можно более объективно определить эффективность производства.

Предлагались разные формулы, однако любая из них имела свои достоинства и недостатки. Экономическая эффективность рассматривается как многомерное явление, так как ни один из предлагаемых показателей не может выступать в качестве универсального. Для оценки эффективности производства была введена система показателей, в которой показатели оценки и планирования повышения экономической деятельности были объединены в 4 группы [19, с. 120]:

- 1) обобщающие показатели экономической эффективности производства;
- 2) показатели эффективности использования труда;

3) показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений;

4) показатели эффективности использования материальных ресурсов.

Ранее было сказано, что показатели экономической эффективности представляют собой систему оценок, которая охватывает всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия и состоит из обобщающих и функциональных показателей. К группе обобщающих можно отнести следующие показатели [20, с. 632]:

а) темпы роста выпуска продукции; б) общая рентабельность и её рост;

в) затраты на один рубль товарной продукции, производство чистой продукции на один рубль затрат.

Показатель темпов роста производства чистой (товарной) продукции используется для анализа динамики производства. Валовая продукция – это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, так же включая незавершенное производство. Выражается обычно в сопоставимых ценах. Товарная продукция – отличается от валовой тем, что в неё не включают внутрихозяйственный оборот и остатки незавершенного производства. Выражается она в оптовых ценах, которые действуют в отчетном году. По собственному составу на многих предприятиях валовая продукция схожа с товарной, если отсутствует незавершенное производство и внутрихозяйственный оборот.

Затраты предприятия на производство продукции состоят из следующих элементов затрат [19, с. 131]:

1) материальные затраты (сырьё и материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливо, электроэнергия, теплоэнергия и др.);

2) затраты на оплату труда;

3) отчисления на социальные нужды;

- 4) амортизация основных средств;
- 5) прочие затраты (износ нематериальных активов, арендная плата, обязательные страховые платежи, проценты по кредитам банка, налоги, включаемые в себестоимость продукции, отчисления во внебюджетные фонды).

Общая рентабельность производства – один из важных качественных показателей экономической эффективности производства. В нем обобщается деятельность предприятия, которая выражается в соотношении используемых ресурсов производства (средств производства) и полученного результата. В данном значении рентабельность представляет собой модификацию коэффициента экономической эффективности.

Для определения рентабельности производства на каком-либо уровне хозяйствования, нужно получаемый эффект сопоставить с производственными расходами, которые могут быть текущими и единовременными (в том числе капитальными).

Общая рентабельность производства показывает на сколько эффективно предприятие использует основной и оборотный капитал. Общая рентабельность характеризует размер общей (балансовой прибыли), полученной на рубль вложенных в производство средств.

Рентабельность продаж – рост данного показателя может отражать увеличение затрат на единицу продукции, либо рост цен на продукцию при постоянных затратах. Уменьшение данного показателя отражает обратные тенденции [19, с. 115].

Расчеты рентабельности продукции в большей степени связаны с определением фактической ситуации и планированием, а в меньшей степени ценообразованием.

Сводка основных показателей экономической эффективности представлена в Таблице 1.

Таблица 1 - Показатели, характеризующие экономическую эффективность предприятия

Показатель	Формула	Использование в управлении
1. Показатель темпов роста производства чистой (товарной) продукции	$J_v = T_i / T_b$, (1) где T_i – объём чистой продукции в i -м периоде, руб.; T_b – объём чистой продукции в базовом периоде, руб.	Используется в целях анализа динамики производства.
2. Показатель производства чистой продукции на 1 руб. затрат	$P_{ч} = T / C_t$, (2) где T – объём чистой продукции в i -м периоде, руб.; C_t – себестоимость продукции.	Используется для анализа затрат, уровень затрат отражает также уровень организации производства.
3. Общая рентабельность производства	$R_{пр} = \frac{Пб}{\Phi + O} * 100\%$, (3) где $R_{пр}$ - рентабельность производства; $Пб$ - балансовая прибыль; $\Phi + O$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов и оборотных средств	Используется для оценки эффективности насколько эффективно использует предприятие основной и оборотный капитал.
4. Рентабельность продаж	$R_p = \frac{П_{рп}}{V_{рп}}$, коп / руб., (4) где R_p - рентабельность продаж; $П_{рп}$ - прибыль от реализации продукции; $V_{рп}$ - объём продаж.	Используется для оценки эффективности реализации внешней цели предприятия, т.е. объёма реализованной продукции.
5. Рентабельность продукции	$R_{п} = \frac{П_{рп}}{\sum C}$, коп./руб., (5) где, $П_{рп}$ - прибыль от реализации продукции; $\sum C$ – полная себестоимость всего объёма и всех видов реализованной продукции.	Характеризует эффективность использования текущих затрат. Он оценивает размер прибыли, полученный на 1 руб. текущих затрат на производство и реализацию продукции.

Источник: Разумнова И.А. Предприятия торговли // Проблемы теории и практики управления, 2015. №1. С. 18.

В завершении следует заметить, что обеспечение стабильной работы предприятий по продаже конкурентоспособной продукции, является задачей первостепенной важности, а важнейшей качественной характеристикой хозяйствования является – эффективность деятельности предприятия.

1.2 Характеристика процесса управления человеческим капиталом на предприятии

С течением времени многие ученые классифицировали человеческий капитал в зависимости от уровня и принадлежности, а именно:

1. Индивидуальный человеческий капитал – индивидуальный уровень. Принадлежит самому человеку, неотчуждаем.
2. Человеческий капитал предприятия – микроуровень. Принадлежит предприятию в форме нематериальных активов.
3. Общественный человеческий капитал (региональный – мезоуровень; национальный – макроуровень; наднациональный – глобальный уровень). Принадлежит всему обществу на разных уровнях [19, с. 115].

Произошедший рывок с пятого технологического уклада в шестой технологический уклад (2010-2022 года – эмбриональная фаза), связанный с преодолением экономических ограничений на энерго- и материалопотребление, увеличения гибкости производства и разнообразием продуктов производственного процесса, обуславливает повышенный интерес работодателей к квалифицированной рабочей силе и перспективности человеческого капитала для организаций в целом. Углубленный анализ роли человека в развитии общества и экономики, о вкладе результатов его деятельности в экономическое развитие показал, что экономический рост стран, у которых наряду с «классическими факторами роста» используется человеческий капитал, выше, чем те, у которых он не воспринимается как один из ключевых факторов экономического роста.

Доказательством вышесказанного могут послужить многочисленные исследования в теории человеческого капитала. Так, например, Джош Вaley и Хилианг Жао в своих работах исследовали влияние ЧК на экономический рост Китая в конце двадцатого века, они установили: *«что за счет эффективного использования человеческого капитала обеспечивается 38% экономических*

преобразований страны». Никола Геннайоли, Рафайль ла Порта, Флоренсио Лопез де Силанес, Андрей Шлейфер на основе примерно ста стран и используя модель Р. Лукаса, установили: *«что различия в экономическом развитии в значительной степени связаны с человеческим капиталом».*

Влияние человеческого капитала на организацию оказывает положительное воздействие. Экономическое развитие общества и экономики напрямую зависит от развития бизнеса и предпринимательства в стране. Вследствие вышеизложенного, человеческий капитал предприятия в последние десятилетия пристально изучается как зарубежными, так и российскими учеными.

На микроуровне, также проводились исследования, например, Карина Хирш и Джованни Сулис обосновали: *«что те отрасли, где высокий уровень развития человеческого капитала, развиваются быстрее, чем другие. Также, они статистически на промышленных предприятиях Италии доказали, что человеческий капитал положительно влияет на развитие»* [10].

С точки зрения классификации целесообразно понять сущность индивидуального человеческого капитала для дальнейшего исследования, а затем переходить к человеческому капиталу предприятия.

Теория ЧК была заложена в конце 50-60-х гг. великими экономистами. Зарождение этой теории по времени совпало с трансформацией производственного процесса. В это же время соотношение человеческого капитала составляло около 50%, а в начале XXI века – более 80% (табл. 1).

Российские экономисты начали свои исследования в области теории человеческого капитала позднее зарубежных, в 90-е гг. XXв., связаны данные разработки с именами М.М. Критского⁷, С.А. Дятлова⁸, И.В. Ильинского⁹, В.И. Романчина и В.Т. Смирнова¹⁰, Е.Д. Добрынин А.И., Цыреновой¹¹ и других исследователей. Также, интерес к исследованию человеческого капитала был обусловлен тем, что в 90-х – начале 2000-х гг. в рейтингах Всемирного Банка присутствовали показатели, характеризующий

человеческий капитал – вложения в образование, здравоохранение и социальную сферу.

Анализ зарубежных и российских научных работ в развитии теоретических основ о человеческом капитале позволил выделить четыре подхода к понятию «человеческий капитал» от «узкой» интерпретации до «широкой» трактовки данного понятия (Таблица 2.).

Таблица 2 - Подходы к определению понятия «человеческий капитал»

Подход	Представители	Примеры определений понятия «человеческий капитал»
Человеческий капитал как запас способностей, знаний, навыков, используемых в деятельности	Л.С. Тороу У. Боуэн В.Н. Костюк Т.Е. Дрок Ю.П. Бойко	Л.С. Тороу: «человеческий капитал представляет способность индивидуума к производству товаров и услуг, его производственные способности и знания» ¹³ . У. Боуэн: «человеческий капитал состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг». В.Н. Костюк: «человеческий капитал – индивидуальная способность человека, позволяющая ему успешно действовать в условиях неопределенности».
Человеческий капитал как запас способностей, знаний и других характеристик, позволяющий получать более высокие доходы в будущем	Г. Беккер Т.У. Шульц Ф. Махнул Е.В. Бобкова Н.А. Майорова С.М. Климов	Г. Беккер: «человеческий капитал предприятия – это совокупность навыков, знаний и умений человека». Т. Шульц: «к человеческому капиталу относил вложения в образование в стенах учебных заведений, дома, на работе и т.д.» Ф. Махнул: «человеческий капитал – увеличивающиеся интеллектуальные и умственные способности человека, делающие его способным производить экономические блага в большем объеме и лучшего качества, получать более высокие доходы».
Человеческий капитал как сформированный в результате инвестиций запас способностей, знаний и других характеристик, позволяющий получать более высокие доходы в будущем	С.А. Дятлов А.Н. Добрынин Е.Д. Цыренова Р.И. Капелюшников В.Т. Смирнов И.В. Скоблякова	А. Н. Добрынин, С. А. Дятлов: «человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка». Е.Д. Цыренова: «человеческий капитал – это экономическая категория, представляющая совокупность содержательных способностей, личных качеств, накапливаемых за счет инвестиций, используемых в национальном хозяйстве в течение определенного периода времени с целью получения доходов в будущем».

Человеческий капитал как всеобщая конкретная форма человеческой жизнедеятельности	М.М. Критский Л.Г. Симкина	М.М. Критский: «человеческий капитал – всеобщая конкретная форма жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы и осуществляющаяся как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию. Включает в себя производительные знания и способности (к труду), потребительские знания и способности (обеспечивают жизнедеятельность), образовательные способности к обучению». Л.Г. Симкина: «человеческий капитал – основанное на экономии времени обогащение жизнедеятельности, которое является основным отношением современной инновационной системы».
---	-------------------------------	---

В рамках *первого подхода* исследователи выделяют такие составляющие человеческого капитала как:

- образование;
- квалификация;
- жизненный и трудовой опыт и др.

Следует отметить, что в данном подходе человеческий капитал определяется «узко». Такое понимание сущности понятия «человеческий капитал» относится к началу 1960-х гг. В этот период преобладает повышенный интерес к изучению человеческого капитала с использованием финансовых методов оценки, а также рассматривались проблемы учета инвестиций в человеческий капитал в бухгалтерском учете [11].

Второй подход соотносится со вторым этапом эволюции понятия «человеческий капитал» и характеризуется уменьшением интереса к нему и усложнением его структуры. В 1970-1990-х гг. добавляются такие компоненты человеческого капитала как инвестиции в защиту и поддержание здоровья, в профессиональное обучение, мобильность населения. Определения человеческого капитала в рамках второго подхода содержат как характеристики накопленного потенциала личности, так и характеристики экономической эффективности (на индивидуальном уровне – доходы от реализации способностей и навыков, на уровне предприятия – получение конкурентных преимуществ, увеличение рентабельности выпускаемой продукции, рост прибыли).

В соответствии с *третьим подходом* человеческий капитал определяется «широко» и рассматривается как формирование человеческого капитала за счет

инвестиций в его компоненты, так и отдача от использования человеческого капитала. В начале 1990-х гг. исследователи представляли человеческий капитал как источник конкурентного преимущества, оценивались не только финансовые показатели, но и нематериальные составляющие человеческого капитала.

Четвертый подход, который получил распространение в 2000-х гг. в связи с переходом от экспортно-ориентированного к инновационному типу развития экономики. В соответствии с ним, акцент сделан на субъекте деятельности, его саморазвитии и совершенствовании, влиянии творческих способностей личности на инновационное развитие экономики, учитывается также и воздействие научно-технической революции на формирование и использование человеческого капитала [12].

Анализ подходов к определению человеческого капитала показал, что присутствует во всех трактовках общее, - запас знаний, умений и навыков, - а также, различное, в одних определениях акцент ставится на *использовании* человеческого капитала, в других на *формировании* его.

Таким образом, **индивидуальный человеческий капитал (ИЧК)** будет рассматриваться как *сформированный в результате инвестиций и накопленный запас знаний, способностей, здоровья, уровня культуры, используемый в повседневной и экономической деятельности и способствующий наращиванию и/или увеличению собственных доходов, росту конкурентоспособности предприятия и увеличению благосостояния страны.*

Дальнейшее исследование будет опираться на изложенную трактовку ИЧК.

Эффективная деятельность предприятий, их конкурентные преимущества определяются не только материальными и финансовыми активами, но накопленными интеллектуальными активами, основой которых является человеческий капитал.

Следует отметить, что огромное значение человеческого фактора определяется не столько его трудовой силой, а то, что именно человек, с его знаниями, профессиональными компетенциями, является потенциальным

источником, передатчиком и накопителем информации и разработки стратегических планов фирмы. Интеллектуальная деятельность человека дает свои результаты, которые могут обладать или не обладать вещественно-материальной формой.

Финансовый капитал – денежные средства и ценные бумаги предприятия.

Социальный капитал – ожидаемые выгоды, полученные от сотрудничества с заинтересованными сторонами предприятия.

Организационный капитал - результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в форме ноу-хау, патентов, изобретений, программ для ЭВМ, произведений наук, искусства литературы и т.д.

При переходе на второй (микроуровень) уровень стоит говорить о том, что ИЧК для предприятия является нематериальным активом, который не имеет вещественной формы, но определенно несет большую ценность. Важно заметить, что ИЧК принадлежит человеку, поэтому не может находиться в собственности у предприятия, поэтому индивидуальный человеческий капитал сотрудника только как актив принадлежит предприятию [13].

Интерпретировать человеческий капитал предприятия можно по-разному. Например, как результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в форме ноу-хау, патентов, изобретений, программ для ЭВМ, произведений наук, искусств и литературы и т.д. Или, как полученная деловая репутация или приобретенный имидж предприятия. Иными словами, по мнению многих ученых, человеческий капитал предприятия создается с помощью ИЧК сотрудника данной предприятия. Но хотелось бы отметить то обстоятельство, что результаты интеллектуальной деятельности сотрудника это все же структурный капитал, который остается после ухода работника из предприятия, поэтому нельзя в данном контексте говорить о человеческом капитале предприятия.

Многие авторы в понятие человеческий капитал относят и человеческий капитал предприятия.

Изучение данного вопроса привело автора к единственному определению

ЧКо, а именно, в широком смысле человеческий капитал предприятия определяется суммой соответствующих стоимостей физического и интеллектуального живого и прошлого (овеществленного) труда общей нормативной численности всех работников этого предприятия, принимающих в настоящее время и напрямую либо косвенно принимавших в прошлом участие в формировании этого капитала в нормальных условиях его работы при полной производственной загрузке.

Для разграничения ИЧК и ЧКо была предложена авторская трактовка человеческого капитала предприятия.

Таким образом, **человеческий капитал предприятия (ЧКо)** можно рассматривать как совокупность ИЧК сотрудников, которая предполагает создание структурного капитала (ноу-хау, патенты, изобретения и т.д.) за счет ресурсов предприятия и в рамках трудовой деятельности и собственной мотивации со стороны сотрудников [14].

Базой индивидуального человеческого капитала являются три основных компонента: профессиональный капитал, капитал культуры и здоровья (традиционный подход). В свою очередь структура компонентов более разнообразна.

Первый компонент человеческого капитала – профессиональный капитал, структура которого включает в себя капитал образования и креативный капитал.

«Если образование влияет на производство, что важно для экономики то, следовательно, это и есть форма капитала», - писал Т. Шульц. Трудно не согласиться с тем, что навыки и знания, полученные в процессе обучения, влияют на производительность труда и производство в целом. В доказательство такого влияния можно привести исследования С. Струмилина и Г. Егиазаряна. По их расчётам, образование рабочего в объеме двух классов повышает производительность труда на 29%, трех классов — на 37%, четырех классов — на 43%, пяти классов — на 48%, шести классов — на 52%. Весомый эффект дает образование, полученное в старших классах, которое обеспечивает около 80%

прироста квалификации.

В 2013 г. в промышленно развитых странах примерно 40% ВВП получено на базе капитала знаний, а успех национальной экономики определяется эффективностью в сборе и использовании знаний и технологий, которые являются производными знаний [15].

Креативный капитал отражает способность рожать абсолютно новое знание, опыт или новацию как нестандартное решение в существующих условиях. Креативный капитал может существовать без капитала образования, однако в сочетании они способны скорейшему рождению новаторства более высокого уровня и вместе составляют профессиональный капитал предприятия.

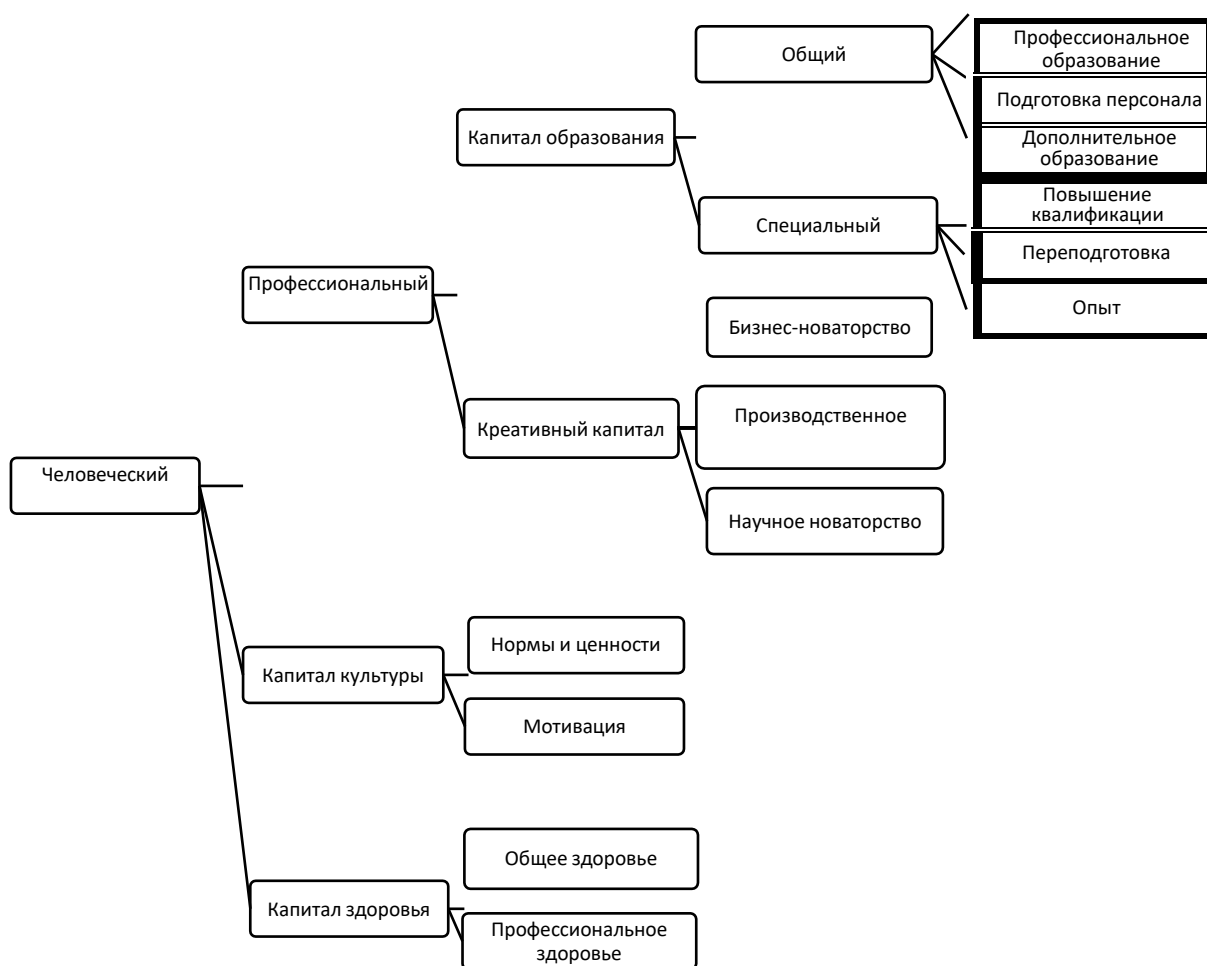


Рисунок 1. Структура индивидуального человеческого капитала

Составлено по: источникам [24-28].

Следующий компонент, капитал культуры, определяющий систему ценностей, норм морали и этических норм поведения. Капитал культуры или

культурно-нравственный капитал связан, в первую очередь, с личной нравственностью конкретно взятого индивида, на него оказывают влияние институт семьи, среда обитания и система культуры самого государства.

Элементами капитала культуры являются нормы поведения, ценностные ориентиры и структура мотивации персонала. Сила культуры предприятия определяется уровнем разделения ценностей компании всеми сотрудниками. Так как человеческий капитал неотделим от его носителя, то восприятие интересов через призму его ценностей обуславливают мотивацию действий и поступков. В рамках предприятия важна иметь таких сотрудников, которые имели бы такую структуру потребностей, которая будет способствовать росту эффективности предприятия [21].

Все чаще в капитал культуры включают капитал отношений (социальный капитал), но это не совсем правильно. В своей работе И. Соболева пишет: «Некоторые авторы считают возможным включить в состав ЧК не только личностные свойства человека, но и социальный капитал, воплощенный в отношениях между людьми. Стремление представить социальный капитал как элемент ЧК характерно в основном для российских исследователей, воспринявших терминологию, но не вполне осознающих стройность концепции ЧК ...». Также, Беккер, воспринимавший концепцию социального капитала, не смешивает его с человеческим капиталом. Показательно то, что Всемирный банк пропагандируя теорию человеческого капитала, выделяет во внутренней структуре человеческих ресурсов следующие компоненты: простой (сырой) труд, человеческий капитал, социальный капитал и качество институтов (институциональный капитал). Собственно, игнорировать специалистов Всемирного банка было бы некорректно и не разумно.

Последним, но не менее важным компонентом человеческого капитала является капитал здоровья. Следующему высказыванию не требуются доказательства, - «Жизнь и здоровье фактически придают ценность всему остальному. Жизнь и здоровье представляют собой априорную ценность. Их

сохранение не требует дополнительного оправдания», - пишет Л.И. Дублин. Неправильно отодвигать капитал здоровья на второй план, так как, не обладая достаточным здоровьем, человек не может плодотворно реализовать свою трудовую деятельность. Капитал здоровья представляет собой инвестиции в человека, которые осуществляют с целью формирования, поддержания и совершенствования здоровья и работоспособности. Стоит отметить, что не все инвестиции в здоровье рассматриваются как вложения в человеческий капитал, а лишь те, которые экономически целесообразны и общественно полезны. Выделяют базовый и приобретенный капитал здоровья. Приобретенный капитал здоровья или профессиональное здоровье образуется в результате производственной деятельности и влияет на качество и производительность труда.

Таким образом, здоровье является базовым компонентом человеческого капитала, определяет продолжительность использования человеческого капитала, возможность в полной мере использовать человеком его трудовых качеств, а значит, влияет на производительность труда человека.

На конъюнктуру человеческого капитала предприятия оказывают влияние ряд факторов, в виде профессионально-квалификационных и поведенческих качеств человеческих ресурсов. Поэтому одним из важных аспектов состояния такого актива предприятия, как человеческий капитал, является эффективное управление им. Косновным составляющим такого управления относят различные технологии планирования, отбор персонала, наличие организационных и адаптационных программ, подготовки персонала, исходя из стратегии деятельности фирмы. На предприятиях реализуются тренинговые программы для развития навыков работы в команде, выявлению лидерских качеств, даются знания, позволяющие сформировать систему рационального взаимодействия, деловое и эмоциональное сотрудничество в рамках достижения целей предприятия. Значительное внимание уделяется профилактике и разрешению конфликтов в коллективе, планированию карьеры сотрудников, рациональному распределению должностных обязанностей работников предприятия и

эффективному взаимодействию между работодателем и работополучателем через установление эффективного контакта.

Рациональное и эффективное управление человеческим капиталом дает предприятию устойчивые конкурентные преимущества, которые делают его привлекательным для инвестиций. Однако необходимо отметить, что отдельные результаты интеллектуальной деятельности сотрудников, которые не могут быть выражены в материальной форме (такие, как идеи, концепции, факты) неотделимы от их обладателей. Поэтому они неотчуждаемы от конкретного обладателя, значит, не могут быть использованы без него в деятельности предприятия. Неотчуждаемые знания являются неотъемлемой частью человеческой личности, потому что они существуют в неразрывной связи с психофизическими свойствами личности. Поэтому их нельзя или чрезвычайно трудно формализовать. Согласно исследованиям, до 80% неявных знаний теряется при уходе сотрудника из предприятия. Человеческий капитал не может быть отражен в составе активов компании, поскольку юридически он ей не принадлежит.

Кибанов И.Я. «Управление – совокупность действий субъекта, основанных на обработке информации и ее анализе, с целью поддержания объекта реальности (системы)

в заданном состоянии или ее перевод в новое, более желаемое состояние путем манипулирования объектом по заранее заданной программе (реализация целенаправленных управленческих воздействий)»³⁵.

Распространение стратегического менеджмента и планирования повлияло на пересмотр роли человека в производственном процессе, в следствии чего менялся и объект управления [23].

В начале 60-70-х гг. сформировалась система управления персоналом (УП), которая объединила теорию и практику. В 80-90-е гг. развитие получил теория управления человеческими ресурсами, которая стала логическим продолжением УП, но одновременно стала альтернативой подхода к роли работника, сближение личных интересов с интересами компании.

Существует множество различий между УП и УЧР, так, например, УП – оперативный подход, УЧР – стратегический подход;

Показатели эффективности УП – выполнение плановых показателей; УЧР – рентабельность, конкурентоспособность, адаптивность к изменениям и т.д.

УЧР и УЧК имеют схожие особенности, общее в них – личная и социальная направленность, но имеется отличие, а именно смещение акцента на «ресурс» или «капитал», поэтому УЧР направленно на краткосрочную перспективу, другими словами, минимизация затрат на персонал, а УЧК направленно на долгосрочную перспективу, то есть предполагается отдача инвестиций в будущем.

Стратегия УЧК предприятия должна быть взаимоувязана со стратегией всей предприятия, они не должны быть соперничающими друг с другом, наоборот, должны создавать единую систему для достижения положительного эффекта в пользу бизнеса [22].

Основным субъектом УЧК предприятия должен стать HR-менеджер.

Планирование – обеспечение предприятия квалифицированными и мотивированными сотрудниками.

Формирование (поиск и подбор сотрудников) – создание привлекательного имиджа среди работодателей (создание сильного HR-бренда), развитие интернет ресурсов корпоративных сайтов), поиск и привлечение талантов среди выпускников высших учебных заведений. Адаптация – введение в должность, создание системы наставничества, системы «мягкого входа» в организацию.

Развитие (оценка, обучение и развитие сотрудников) - создание корпоративных обучающих центров оценки, переподготовки, повышения квалификации, а также формирование кадрового резерва, развитие деловой карьеры, составление планов развития и аттестация сотрудников.

Использование – получение вполне конкретных результатов таких как: патенты, ноу-хау, изобретения и т.д.

Мотивация сотрудников – разработка мероприятий направленные на повышение лояльности (перерастающая в вовлеченность) и мотивации

сотрудников.

HR-аналитика - процесс системного сбора и анализа информации в области человеческого капитала для выработки управленческих решений, решающих бизнес-задачи.

Формирование корпоративной культуры - развитие внутренних коммуникаций, создание банков идей, корпоративных легенд и традиций, поддержки и взаимопомощи. Данная функция присутствует на каждом этапе УЧК предприятия.

Важной частью УЧК предприятия является оценка влияния управления на организацию в целом. Основным результатом УЧК является получение конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности на рынке как следствие [24].

А теперь рассмотрим детально каждое направление УЧК.

Существует достаточно много позиций по системе поиска, подбора и отбора сотрудников, но, по мнению автора, оптимальным перечнем составляющих системы является:

1. Планирование персонала – определение качественной и количественной потребностей в персонале.
2. Анализ рынка труда – структура рынка и конкуренты.
3. Формирование профиля сотрудника.

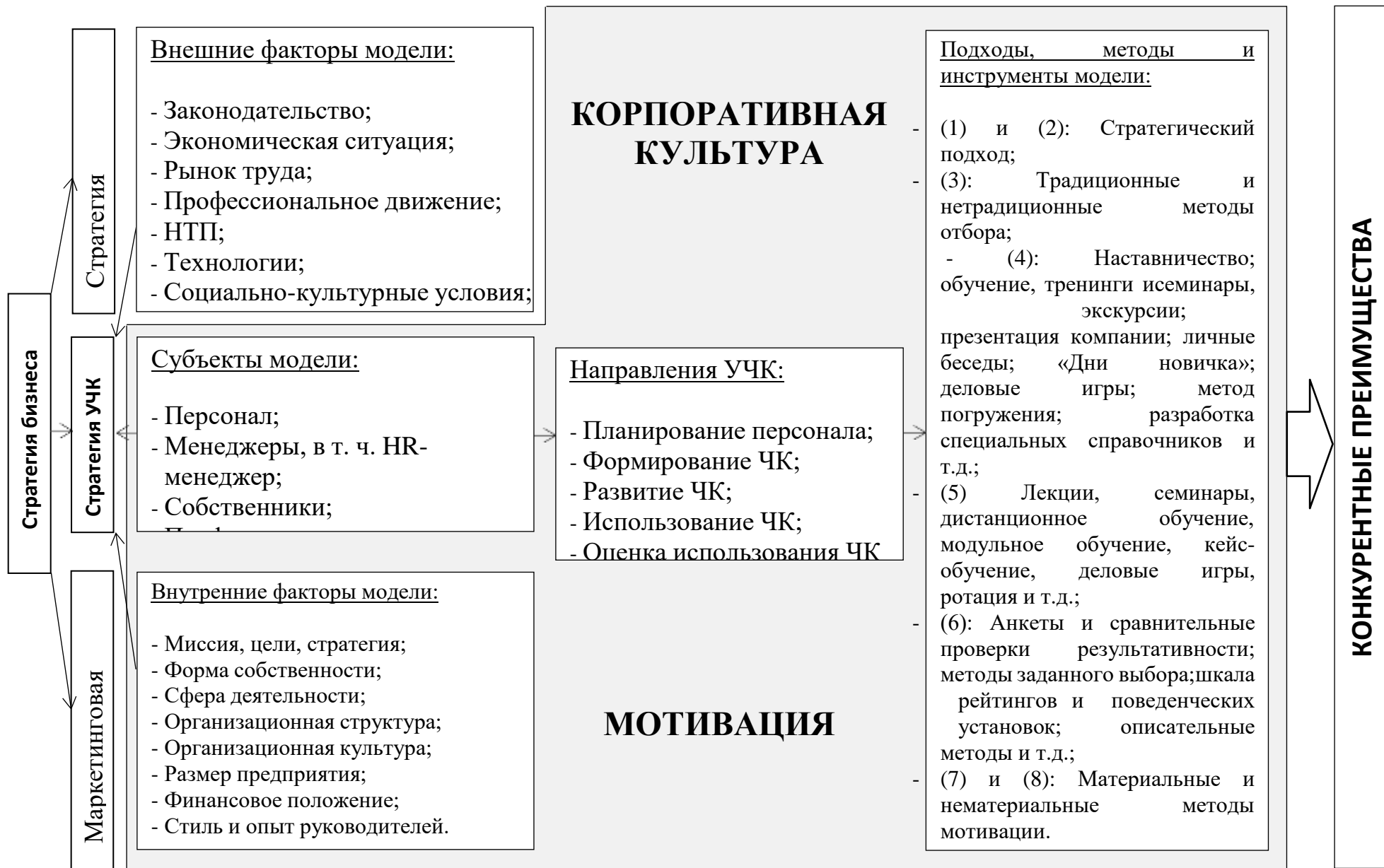


Рисунок 2. Общая модель управления человеческим капиталом предприятия

1.3 Пути совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии

Кадровый потенциал, как уже было отмечено выше, показывается одним из постановляющих факторов, обеспечивающих результативность и конкурентоспособность для всех организаций.

Работа с персоналом - это не только прием на работу, оформление приказов на предоставление отпуска или увольнение.

Это процесс организации работы с персоналом с целью получения положительного результата в отношении любого вопроса, и в кадровой сфере тоже.

Для этого необходим определенный свод правил и норм поведения, цели и представлений, конкретных мероприятий по результативному управлению персоналом в целом, т.е. необходима четко сформулированная кадровая политика.

Кадровая политика организации не может возникнуть ниоткуда. Ее основные положения должны отражать политику предприятия в области производства и управления.

Сегодня принято говорить о том, что кадровая политика реализуется с помощью системы работы с персоналом.

Система работы с персоналом должна включать определенные меры по управлению сотрудниками.

К ним относятся кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка сотрудников, основание кадрового резерва, создание повседневной работы, оценка работы каждого работника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование коллектива, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) работников.

Объектами кадровой политики обнаруживаются планирование сотрудников, поддержание занятости, организация обучения, стиль и методы руководства, стимулирование, решение социальных проблем, обмен информацией и т.п.

В соответствии со статьей 196 Трудового кодекса РФ, работодатель самостоятельно устанавливает нужду профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

При этом профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации сотрудников и их обучение могут проводиться как на самом предприятии, так и в учебных заведениях.

Все зависит от требований, предъявляемых законодательством к той или иной профессии или должности [5, с.641].

Единственное требование в соответствии с указанной выше статьей - работодатель должен организовывать сотрудникам нужные обстановку для совмещения труда с обучением.

Концепция кадровой политики может быть разработана собственниками предприятия, его высшим руководством или кадровыми департаментами на базе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда. Такая ситуация обычно складывается в крупнейших компаниях.

Компании меньших размеров чаще прибегают к помощи специальных консалтинговых фирм.

Оплата таких услуг далеко немаленькая, но отдача, как представляют изучения, примечательно превосходит расходы.

Элементами концепции кадровой политики обнаруживаются:

- цели и главные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;
- формулирование кадровой политики фирмы реализуется

под влиянием ряда факторов, которые подразделяются на внутренние и внешние.

Внешними факторами, определяющими концепцию, являются: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми

профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда.

Внутренние факторы - это структура и цели компании, применяемые технологии, территориальное размещение предприятия, отношения и морально- психологический климат между персоналом, господствующая организационная структура.

Существуют следующие подходы к образованию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т.д. (в крупных компаниях);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных организациях (особенно на Западе) кадровая политика и ее основные течения, как правило, официально провозглашаться и акцентируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т.п.

На небольших предприятиях она, обычно, намеренно не разрабатывается, а бытует как система неофициальных установок владельцев.

При этом разрешаются следующие определенные проблемы:

На разных предприятиях имеются различные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам. Классификация типов кадровой политики схематично отражена на рис. 1.3. Рассмотрим кратко выделенные на рис. 1.3 типы кадровой политики.

Инициативная кадровая политика руководства организации заключается в прогнозировании развития кризисных ситуаций.

При этом у предприятия есть средства для воздействия на кризисные ситуации, а служба управления сотрудниками может разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить

изменения в соответствии с корректировкой параметров внешней и внутренней среды.

Активная политика может быть при этом рациональной или авантюристической.

Рациональная политика базируется, как правило, на качественной системедиагностике.

Результатом является аргументированный прогноз развития обстоятельств на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу.

В программах развития предприятия хранятся прогнозы потребности в персонале на любой срок, располагается долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

При проведении авантюристической политики у администрации отсутствуют средства прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики сотрудников.

Программы целевого развития при этом включают планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед предприятием, но анализ возможного изменения ситуации отсутствует.

План работы с коллективом основывается на базе интуиции руководства.

Проблемы при реализации политики данного типа появляются из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство данного предприятия воздействовать не может, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

Пассивная кадровая политика приводит к ситуации, когда организация не имеет разработанной и утвержденной программы работы с сотрудниками. Кадровая работа в этом случае сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на организацию.

Для такой политики характерно отсутствие анализа и прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки персонала, системы

диагностики мотивации работников.

Руководство функционирует в режиме экстренного реагирования на появляющиеся конфликтные ситуации.

Конфликты разрешаются не всегда успешно, т.к. их причины не изучаются.

Превентивная кадровая политика реализуется при наличии обоснованных прогнозы появления кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Кадровая служба предприятия при этом не обладает средствами для влияния на негативную ситуацию.

Существенная проблема предприятий, реализовывающих превентивную кадровую содержится в разработке целевых кадровых программ по развитию сотрудников.

Реактивный тип политики предполагает, что руководство компании, стремится контролировать возникающие негативные ситуации в трудовых отношениях.

Службы кадров на данных предприятиях, обычно, располагают средствами для выявления схожих ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом данной политики показывается малая прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности фирмы.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что компания при наборе кадров обращается к внешним источникам, бытующим на рынке труда.

Любой работник может прийти работать на предприятие на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он имеет соответствующую квалификацию, даже без учета работы на предприятиях данной отрасли.

Такую политику проводят обычно консалтинговые фирмы. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и практический опыт работы [9, с.173].

Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности.

К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, например, Московский метрополитен, ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Газпром» и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

В современных российских условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия.

К ним относятся: стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта,

способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации. Она осуществляется через методы кадровой работы, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития, т.к. кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа

- на оперативное решение текущих кадровых задач,

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях [10, с.265].

Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные очередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;

- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать службу безопасности организации, если ее нет;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и другие.

Деятельность по реализации кадровой политики называется кадровой работой.

Это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым компанией.

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации, с тем, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

В рамках кадровой работы осуществляется управление движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

- ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они наиболее пригодны;
- укомплектование вакансий (с учетом их специфики) кадрами требуемой квалификации;
- создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

С появлением нового подхода к понятию управление человеческими ресурсами, наиболее важным направлением в организации работы с персоналом предприятия, становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений.

Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях,

побуждающих персонал подразделения постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что в частности, позволит создать резерв для замещения вакантных должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства [11, с.321].

Основой современного кадрового менеджмента на предприятии должен быть системный подход.

Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих элементов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Социально-экономические системы это открытые системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Такой системой является управление персоналом (рис.1.4).

Система управления персоналом включает следующие подсистемы: концепция управления персоналом; кадровая политика; подбор кадров; оценка персонала; расстановка персонала; адаптация персонала; обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы управления персоналом являются: Всеобщая декларация прав человека, Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, система управления организацией,

стратегический план организации, внутренние нормативные документы организации.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством, и в значительной степени определяется типом власти в обществе.

Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу.

Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе.

На предприятия кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров за замещение вакантных рабочих мест.

Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных и моральных стимулов.

Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик.

Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация)

необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категорий работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.

Адаптация работников включает такие ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Различают четыре вида обучения:

1. Первый вид - подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности;

2. Второй вид - повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника;

3. Третий вид - переподготовка персонала для приобретения новой специальности;

4. Четвертый вид - послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом должна найти отражение в таких важнейших документах как: устав организации, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание организации, положение об оплате труда, положение о подразделениях, трудовой договор с сотрудником, должностные инструкции, модели рабочих мест, регламенты управления и т.п.

Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая концепции персонала, кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость выходов, таких как прибыль, увеличение

доли на рынке, увеличение объема продаж, рост и развитие организации.

Различают две группы принципов последовательного построения системы управления персоналом:

– принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

– принципы, определяющие направления использования системы

управления персоналом.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации системы.

В составе инструментария могут быть использованы такие методы как:

1. методы исследования персонала: интервьюирование; анкетирование; тестирование; беседы; тренинги и др.;

2. методы анализа полученной информации: системный; сравнительный; динамический; нормативный; моделирования; функционально- стоимостной;

3. методы формирования системы управления персоналом:

– экспертно-аналитический; аналогий; параметрический (по заданным параметрам); опытный; метод Дельфи (анонимный опрос группы экспертов); морфологический (по составным частям);

– методы внедрения новой системы.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом предприятия достигаются в том случае, когда перечисленные методы применяются в комплексе.

В следующей главе дипломной работы проанализируем эффективность использования трудового капитала нашей базы исследования и выделим основные проблемы в управлении ими [12, с.139].

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первом параграфе нашего исследования мы изучили состояние проблемы повышения эффективности деятельности предприятия в существующей теории и практике менеджмента и выяснили, **эффективность деятельности предприятия** – важная черта хозяйствования на всех уровнях. Под данным термином понимается уровень применения производственного потенциала, методом соотношения результатов и затрат общественного производства.

Существуют следующие виды эффективности: экономическая; социальная; техническая; экологическая. К экономическим целям предприятия относится экономическая эффективность. Экономическая эффективность – показатель относительный, который соизмеряет получаемый результат расходами, либо ресурсами.

Во втором параграфе «Характеристика процесса управления человеческим капиталом на предприятии», мы выяснили, что «человеческий капитал – это экономическая категория, представляющая совокупность содержательных способностей, личных качеств, накапливаемых за счет инвестиций, используемых в национальном хозяйстве в течение определенного периода времени с целью получения доходов в будущем».

Индивидуальный человеческий капитал (ИЧК) будет рассматриваться как *сформированный в результате инвестиций и накопленный запас знаний, способностей, здоровья, уровня культуры, используемый в повседневной и экономической деятельности и способствующий наращиванию и/или увеличению собственных доходов, росту конкурентоспособности предприятия и увеличению благосостояния страны.*

В третьем параграфе «Пути совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии» на основе теоретических источников нами были выделены следующие пути совершенствования:

– инвестиции в качество и развитие человеческого капитала, способствующие повышению эффективности инвестиций в развитие

технологий и росту производительности труда; – мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала. Эта мотивация ведет к повышению эффективности управления, созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, творческого настроения в деятельности; – система оплаты труда, соответствующая принципам мотивации деятельности и персонального развития, накопленному позитивному опыту работы; – ценностные установки, которые применяются в процессах управления;

– квалификация и компетентность, повышающие уровень профессионализма, развивающие навыки и умения эффективной деятельности; – информационное поле деятельности. Обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника отражает фактор компетентности; – культура — общая, организационная, корпоративная и др.; – организация деятельности, которая может открывать возможности для творческих подходов или сдерживать их, мотивировать образование или игнорировать его роль в развитии человека и коллектива в целом.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ООО «ТРИО»

2.1 Анализ эффективности процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио»

Организационная характеристика: История компании началась 14 лет назад с ООО «Трио».

Сегодня - это Группа Компаний, объединившая несколько успешных брендов:

- Торговый Дом «Ромашка» - ведущий поставщик кондитерских изделий в Уральском и Сибирском регионах.
- Кондитерскую фабрику «Колос» (СТМ «Колос», «Русладко», «Малинкин» и новый бренд Limerick.
- Всесезонный Центр «Солнечный берег»
- Банкет-холл и ресторан Grand Royal на берегу озера Смолино (в черте города).

В ассортименте ТД «Трио» более 7 тысяч наименований конд. изделий: конфеты, карамель, ирис, мармелад, зефир, печенье, вафли, восточные сладости и многое другое. Компания является дистрибьютором более 250 кондитерских фабрик России и ближнего зарубежья, мы работаем по эксклюзивным контрактам, а также реализуем кондитерскую продукцию собственных торговых марок: «Колос», «Русладко», «Малинкин» и нового бренда Limerick. Высокотехнологичное оборудование и опыт профессионалов, позволяют нам создавать шедевральные кондитерские изделия из натуральных ингредиентов.

В свете новой экономической ситуации ТД «Ромашка» расширил ассортиментную матрицу, теперь кроме кондитерской продукции вы можете приобрести овощную, рыбную и молочную консервацию в ассортименте.

Сегодня ежедневный оборот компании - 150 тонн кондитерской

продукции в более чем 30 регионов страны, и это не предел:

собственная логистическая структура и отработанный механизм логистического менеджмента позволяет совершать оперативную доставку не только по городу, но и за его пределами; в собственности компании автопарк на 100 автомобилей - от «Газелей» до «автопоездов»; расположение базы Торгового Дома «Ромашка» на крупной транспортной развязке с удобными подъездными путями; наличие собственных ж/д путей - 3 железнодорожных ветки, которые дают возможность принимать и отправлять продукцию железнодорожным транспортом.

- более 20-ти торгово-складских помещений на крупных оптово-розничных рынках города общей площадью более 800 кв. м.;
- складской комплекс площадью более 7000 кв.м.
- офисные помещения;
- торговый зал, оборудованный с учетом всех современных требований общей площадью 800 кв.м.;
- гостиница;
- столовая;
- автостоянка

В просторном торговом зале вы можете ознакомиться с ассортиментом продукции, поучаствовать в дегустациях или презентациях новинок кондитерского рынка. Руководство торгового дома «Ромашка» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. Торговый дом «Ромашка» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание. Аппарат управления торговым предприятием построен по линейно-функциональному типу.

В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полноправного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Это создает условия для формирования аппаратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая

децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления. Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков:

- принцип полномочного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе;

- построенная по линейно-функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности. Отсюда - ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа.

Рассмотрим показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

Учредительные документы - Организация действует на основе Свидетельства о внесении в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей записи об индивидуальном предпринимателе, зарегистрированном до 1 января 2012.

Торговая точка работает с 10-00 до 20-00 без перерыва на обед и выходных, имеются постоянно действующие и временно действующие скидки 5% и 10%, а для оптовых покупателей от 5% до 20%.

В розничной продаже существуют постоянные скидки:

- 1) 5% ветеранам труда, пенсионерам, инвалидам, репрессированным,
- 2) 5% по понедельникам.
- 3) 5% при повторной покупке в течение 100 дней, по предъявлению чека.

Временные скидки:

- рождественская, - 5%, в период с 25.12. по 10.01. на весь товар;
- к 23 февраля, - 5%, в период с 15.02. по 25.02.
- к 8 марта, - 5%, в период с 01.03. по 10.03.
- ко дню защиты детей, - 5%, в период с 20.05. по 10.06. на весь товар

Временные скидки суммируются с постоянно действующими скидками, но не суммируются при распродажах. Так же в отделе предоставляются сезонные скидки с 15 апреля по 15 октября, с 15 октября по 15 апреля.

Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, т.е. индивидуальные предприниматели.

Индивидуальные предприниматели являются субъектами малого предпринимательства.

Целью предприятия является удовлетворение потребности клиентов. Дальнейшее развитие на территории города, и за счет полученной прибыли удовлетворение разумных потребностей сотрудников предприятия.

Основными задачами деятельности предприятия ООО «Трио» является:

- формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на кондитерские изделия в рамках среднего сегмента потребительского рынка;
- обеспечение высокого уровня торгового обслуживания;
- максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и обеспечение ее эффективного использования.

Маркетинговая стратегия ООО «Трио» основывается на нескольких основных принципах:

- наиболее полное изучение потребителя и рынка;
- определение оптимального ассортимента товара;
- разработка наиболее эффективной сбытовой политике.

В прошедшем 2021 г. Товарооборот ООО «Трио». составил 1457260,3 руб., что на 59760,3 руб. больше, чем в 2020 году.

Альтернативные варианты формирования организационной структуры

предприятия должны базироваться на стратегических планах, поскольку именно стратегия определяет структуру, а не наоборот. Структура в широком смысле слова, есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними.

Функции бухгалтера и его должностная инструкция. Бухгалтер, непосредственно подчиняется директору.

Стиль руководства в организации

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчинённых, и побуждает их к достижению целей организации.

В ООО «Трио», используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких либо решений.

В данной организации, как и в любом другом трудовом коллективе, существуют неформальные отношения, которые возникают из дружеских отношений персонала, независимо от организационной схемы предприятия. Эти группы не влияют на деятельность организации.

Участие персонала в управлении

В ООО «Трио» персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников организации в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников.

Так же руководитель обсуждает с высшим персоналом план социально-экономического развития организации, разработка и принятие коллективных договоров. Участие персонала в распределение прибыли полученной от реализации продукции. Так же за активное участие в деятельности организации поощряется ежемесячной премией.

Формы и средства контроля как функции управления

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации.

Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьёзными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности организации. Руководитель начинает осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда он сформулировал цели и задачи для подчинённых.

Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки, и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. Контроль не только позволяет выявить проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

Формы контроля:

- предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Также к методам предварительного контроля материальных

ресурсов относится обеспечение их запасов на уровне достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

- текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Обычно производится в виде контроля работы, подчинённого его непосредственным начальником. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях.

- заключительный контроль. Осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведённое для неё время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции.

Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

Чтобы провести анализ экономической характеристики предприятия нужно рассчитать ряд показателей, которые будут отражать экономическую эффективность предприятия.

Целью любого предприятия является прибыль, она же соответственно является и важнейшим объектом экономического анализа. Однако сам размер прибыли не может охарактеризовать эффективность использования предприятием своих ресурсов. Одним из основных показателей, характеризующих эффективность работы предприятия является

рентабельность. Рентабельность, в общем смысле, характеризует целесообразность затраченных ресурсов в отношении к вновь приобретенным (прибыли) ресурсам. Результаты деятельности отдела трикотажной одежды имеют положительную динамику, в частности чистая прибыль увеличилась за анализируемый период на 2822 тыс.руб. Анализ показателей рентабельности свидетельствует об эффективном использовании основных и оборотных средств.

Издержки обращения имеют место везде, где происходит процесс товарного обращения в промышленности при затратах по сбыту и снабжению, в заготовительных организациях при затратах по заготовке и сбыту продукции сельского хозяйства, в организациях снабженческих при затратах по доведению средств и предметов труда от производителей до потребителей. Расходы по оплате транспортирования грузов, по погрузке и разгрузке, по содержанию помещений для хранения материальных ценностей, по оплате труда работников торговых предприятий составляют издержки обращения торговых организаций по доведению материальных ценностей от изготовителей до потребителей. Издержки обращения торговли составляют часть общехозяйственных издержек обращения.

Основные направления деятельности

Организация создана для удовлетворения потребностей населения в непродовольственных товарах, роста материального благосостояния своих сотрудников, обеспечения занятости населения, увеличения поступлений в местный бюджет и получения прибыли. Организация занимается закупкой и доставкой продовольственных товаров, а именно кондитерских изделий и доставкой их по собственным торговым точкам.

Численность и профессиональный состав организации

Организационная структура - это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Сущность организационной структуры в делегировании прав и

обязанностей для разделения труда. Организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Целью организационной структуры являются:

- 1) Разделение труда;
- 2) Определение задач и обязанностей работников;
- 3) Определение ролей и взаимоотношений

Согласно ст. 3 Федерального закона «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» субъектами малого предпринимательства принято считать:

коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25%, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25% и в которых средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней (малые предприятия):· в промышленности - 100 человек;

- в строительстве - 100 человек;
- на транспорте - 100 человек;
- в сельском хозяйстве - 60 человек;
- в научно-технической сфере - 60 человек;
- в оптовой торговле - 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности - 50 человек.

Недостатком использования поступающих в предприятие товарных ресурсов является их неполное вовлечение в товарооборот, что явилось следствием завоза в магазин товаров, имеющих высокую цену, что снижало спрос покупателей на них, нарушением ритмичности отгрузки товаров поставщиками, связанными с магазином договорными обязательствами. Часть

товаров, поступивших в магазин в излишнем количестве и в конце года, осело на остатках товаров в магазине, что может привести к замедлению оборачиваемости оборотных средств, вложенных в товарные запасы, и возникновению потерь. В ООО в 2021 году прочее выбытие товаров снизилось по сравнению с 2020 годом на 0,8 тыс. руб. Прочее выбытие товаров включило товарные потери, бой, лом, недостачу товаров. Следует назвать работу предприятия по снижению прочего выбытия товаров в 2022 году положительной. При планировании издержек обращения на предприятии необходимо подробно изучить обоснованность фактических издержек, возможности дальнейшего их сокращения и доведения до размеров целесообразной хозяйственной потребности. В этих условиях исключительно важное значение имеет анализ издержек обращения. Анализ издержек обращения должен способствовать рациональному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Этим и определяются задачи анализа издержек обращения. Материалами для анализа издержек обращения служат данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также показатели бизнес-плана по издержкам обращения. Основным источником анализа издержек обращения - квартальные и годовые отчеты предприятия, в которых показываются фактические суммы расходов по отдельным статьям и в целом по торговой организации. Для изучения причин отклонений от плана по издержкам обращения используют данные первичных документов (товарно-транспортных накладных, расчетно-платежных ведомостей на оплату труда и др.), материалы аудиторских проверок, материалы обследований, личных наблюдений, индексы цен на товары, тарифы и ставки на услуги. Издержки обращения анализируются в определенной последовательности. Анализ издержек обращения следует производить в тесной связи с анализом других показателей хозяйственной деятельности, потому что все эти показатели находят отражение в издержках обращения. Такой анализ позволит установить условия, в которых проходило выполнение плана издержек обращения, определить факторы и причины, повлиявшие на

их сумму и уровень. Анализ издержек обращения торговой организации начинается с сопоставления фактических данных с плановыми и данными прошлого периода. Разница между фактической и плановой суммой издержек обращения (или в динамике) представляет собой абсолютное отклонение (экономию или перерасход). Отклонение по уровню издержек обращения (от плана или от данных прошлого периода) называется размером снижения или повышения их уровня. Он показывает, на сколько процентов к товарообороту фактический уровень расходов выше или ниже планового (или прошлого года). Отношение размера снижения или повышения уровня издержек обращения к базисному уровню (плановому или фактическому за прошлый период), выраженное в процентах, называется темпом изменения (снижение или повышение) уровня издержек обращения. Темп изменения показывает, на сколько процентов снизился или повысился уровень издержек обращения по отношению к базисному, если последний принять за 100%.

Финансовое положение предприятия можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. В первом случае критерии оценки финансового положения - ликвидность и платежеспособность предприятия, т.е. способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам. Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами. Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются: а) наличие в

достаточном объеме средств на расчетном счете; б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности. Очевидно, что ликвидность и платежеспособность не тождественны друг другу. Так, коэффициенты ликвидности могут характеризовать финансовое положение как удовлетворительное, однако по существу эта оценка может быть ошибочной, если в текущих активах значительный удельный вес приходится на неликвиды и просроченную дебиторскую задолженность. Приведем основные показатели, позволяющие оценить ликвидность и платежеспособность предприятия. Величина собственных оборотных средств. Характеризует ту часть собственного капитала предприятия, которая является источником покрытия его текущих активов (т.е. активов, имеющих оборачиваемость менее одного года). Это расчетный показатель, зависящий как от структуры активов, так и от структуры источников средств. Показатель имеет особо важное значение для предприятий, занимающихся коммерческой деятельностью и другими посредническими операциями. При прочих равных условиях рост этого показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция. Основным и постоянным источником увеличения собственных средств является прибыль. Следует различать «оборотные средства» и «собственные оборотные средства». Первый показатель характеризует активы предприятия (II раздел актива баланса), второй - источники средств, а именно часть собственного капитала предприятия, рассматриваемую как источник покрытия текущих активов. Величина собственных оборотных средств численно равна превышению текущих активов над текущими обязательствами. Возможна ситуация, когда величина текущих обязательств превышает величину текущих активов. Финансовое положение предприятия в этом случае рассматривается как неустойчивое; требуются немедленные меры по его исправлению. Маневренность функционирующего капитала. Характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, т.е. средств, имеющих абсолютную ликвидность. Для нормально функционирующего предприятия этот показатель обычно

меняется в пределах от нуля до единицы. При прочих равных условиях рост показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция. Приемлемое ориентировочное значение показателя устанавливается предприятием самостоятельно и зависит, например, от того, насколько высока его ежедневная потребность в свободных денежных ресурсах. Коэффициент текущей ликвидности. Дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов приходится на один рубль текущих обязательств. Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов; следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере теоретически). Значение показателя можно варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция. В западной учетно-аналитической практике приводится нижнее критическое значение показателя - 2; однако это лишь ориентировочное значение, указывающее на порядок показателя, но не на его точное нормативное значение. Коэффициент быстрой ликвидности. Показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности; однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов. Из расчета исключается наименее ликвидная их часть - производственные запасы. Логика такого исключения состоит не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат по их приобретению. Ориентировочное нижнее значение показателя - 1; однако эта оценка также носит условный характер. Анализируя динамику этого коэффициента, необходимо обращать внимание на факторы, обусловившие его изменение. Так, если рост коэффициента быстрой ликвидности был связан в основном с ростом неоправданной дебиторской задолженности, то это не может характеризовать деятельность

предприятия с положительной стороны. Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия и показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуемая нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе, - 0,2. Поскольку разработка отраслевых нормативов этих коэффициентов - дело будущего, на практике желательно проводить анализ динамики данных показателей, дополняя его сравнительным анализом доступных данных по предприятиям, имеющим аналогичную ориентацию своей хозяйственной деятельности. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов. Характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами. Традиционно имеет большое значение в анализе финансового состояния предприятий торговли; рекомендуемая нижняя граница показателя в этом случае - 50%.

Коэффициент покрытия запасов. Рассчитывается соотношением величины «нормальных» источников покрытия запасов и суммы запасов. Если значение этого показателя меньше единицы, то текущее финансовое состояние предприятия рассматривается как неустойчивое. Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия - стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов.

Финансовая устойчивость в долгосрочном плане характеризуется, следовательно, соотношением собственных и заемных средств. Однако этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости. Поэтому в мировой и отечественной учетно-аналитической практике разработана система показателей. Коэффициент концентрации собственного капитала. Характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредитов

предприятие. Дополнением к этому показателю является коэффициент концентрации привлеченного (заемного) капитала - их сумма равна 1 (или 100%). Коэффициент финансовой зависимости. Является обратным к коэффициенту концентрации собственного капитала. Рост этого показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании предприятия. Если его значение снижается до единицы (или 100%), это означает, что владельцы полностью финансируют свое предприятие. Коэффициент маневренности собственного капитала. Показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т. е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение этого показателя можно ощутимо варьировать в зависимости от структуры капитала и отраслевой принадлежности предприятия. Коэффициент структуры долгосрочных вложений. Логика расчета этого показателя основана на предположении, что долгосрочные ссуды и займы используются для финансирования основных средств и других капитальных вложений. Коэффициент показывает, какая часть основных средств и прочих внеоборотных активов профинансирована внешними инвесторами. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств. Характеризует структуру капитала. Рост этого показателя в динамике - негативная тенденция, означающая, что предприятие все сильнее и сильнее зависит от внешних инвесторов. Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств. Как и некоторые из вышеприведенных показателей, этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости предприятия. Он имеет довольно простую интерпретацию: его значение, например, равное 0,178, означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 17,8 коп. заемных средств. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором снижении финансовой устойчивости, и наоборот. Не существует каких-то единых нормативных критериев для рассмотренных показателей. Они зависят от многих факторов:

отраслевой принадлежности предприятия, принципов кредитования, сложившейся структуры источников средств, оборачиваемости оборотных средств, репутации предприятия и др. Поэтому приемлемость значений этих коэффициентов, оценка их динамики и направлений изменения могут быть установлены только в результате сопоставления по группам.

Различные стороны производственной, сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов. Обобщённо наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия представлены в форме №2 «Отчёт о финансовых результатах и их использовании». К ним относятся:

- прибыль (убыток) от реализации продукции;
- прибыль (убыток) от прочей реализации;
- доходы и расходы от внереализационных операций;
- балансовая прибыль;
- налогооблагаемая прибыль;
- чистая прибыль и др.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Важнейшими среди них являются показатели прибыли, которая в условиях перехода к рыночной экономике составляет основу экономического развития предприятия. Рост прибыли создаёт финансовую базу для самофинансирования, расширенного производства, решение проблем социальных и материальных потребности трудового коллектива. За счёт прибыли выполняются также часть обязательств предприятия перед бюджетом, банками и другими предприятиями, и организациями. Таким образом, показатели прибыли становятся важнейшими для оценки производственной и финансовой деятельности предприятия. Они характеризуют степень его деловой активности и финансового благополучия.

Конечный финансовый результат деятельности предприятия - это

балансовая прибыль или убыток, который представляет собой сумму результата от реализации продукции (работ, услуг); результата от прочей реализации; сальдо доходов и расходов от внереализационных операций. Изменений каждого показателя за текущий анализируемый период («горизонтальный анализ» показателей финансовых результатов за отчётный период). Исследование структуры соответствующих показателей и их изменений («вертикальный анализ» показателей).

Рентабельность продукции, продаж (показатели оценки эффективности управления);

Рентабельность производственных фондов;

Рентабельность вложений в предприятия (прибыльность хозяйственной деятельности). Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Рост данного показателя является следствием роста цен при постоянных затратах на производство реализованной продукции (работ, услуг) или снижения затрат на производство при постоянных ценах, то есть о снижении спроса на продукцию предприятия, а также более быстрым ростом цен чем затрат.

Показатель рентабельности продукции включает в себя следующие показатели:

Рентабельность всей реализованной продукции, представляющую собой отношение прибыли от реализации продукции на выручку от её реализации (без НДС);

Общая рентабельность, равная отношению балансовой прибыли к выручке от реализации продукции (без НДС);

Рентабельность продаж по чистой прибыли, определяемая как отношение чистой прибыли к выручке от реализации (без НДС);

Рентабельность отдельных видов продукции. Отношение прибыли от реализации данного вида продукта к его продажной цене.

Цель анализа ликвидности - оценить способность предприятия своевременно в полном объеме выполнять краткосрочные обязательства за

счет текущих активов. Ликвидность (текущая платежеспособность) - одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения, как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия задолженности организации его активами.

В зависимости от степени ликвидности активы подразделяются на следующие группы:

A1 - наиболее ликвидные активы - денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

A2 - быстро реализуемые активы - краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;

A3 - медленно реализуемые активы - материальные запасы, НДС, долгосрочная дебиторская задолженность, долгосрочные финансовые вложения;

A4 - труднореализуемые активы - статьи раздела Й баланса, за исключением долгосрочных финансовых вложений.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

П1 - наиболее срочные обязательства - кредиторская задолженность;

П2 - краткосрочные пассивы - краткосрочные кредиты и займы, прочие краткосрочные пассивы;

П3 - долгосрочные пассивы - долгосрочные кредиты и займы, доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей. [45]

П4 - постоянные пассивы - собственные средства за минусом расходов будущих периодов и убытков.

Степень ликвидности баланса характеризует следующие соотношения:

1. Абсолютная ликвидность:

A1, П1; A2 ,П2; A3 ,П3; П4, A4.

2. Текущая ликвидность (достаточная для рыночных условий):

$A1+A2 \geq P1+P2$; $P4 \geq A4$.

3. Перспективная ликвидность:

$A1+A2 < P1+P2$; $A3 \geq P3$; $P4 \geq A4$.

4. Недостаточный уровень перспективной ликвидности:

$A1 + A2 < P1+P2$; $A3 < P3$; $P4 \geq A4$.

5. Баланс организации неликвиден $P4 < A4$

Рассчитаем показатели ликвидности баланса ООО «Ромашка» и занесем получившиеся показатели в табл. 11 (2020 - 2023г).

A1: Наиболее ликвидные (ст.250+ст.260):

2020 г.2021 г.2022 г.

A2: Быстро реализуемые (ст.240+ст.270):

2020 г.2021 г.2022 г.

A3: Медленно реализуемые (ст.210+ст.220+ст.230+ст.240-ст.216):

2020 г.2021 г.2022 г.

A4: Трудно реализуемые (ст.190-ст.140):

2020 г.2021 г.2022 г.

P1: Наиболее срочные обязательства (ст. 620):

2020 г.2021 г.2022 г.

P2: Краткосрочные пассивы (ст.610+ст.660):

2020 г.2021 г.2022 г.

.P3: Долгосрочные пассивы (ст.590+ст.630+ст.640+ст.650):

2020 г. 3688,2021 г. 8725,2022 г. 13628

P4: Постоянные пассивы (ст.490-ст.216):

2020 г.2021 г.2022 г.

Анализ платежеспособности проводят по двум группам показателей:

Ликвидность - это способность организации погасить краткосрочную задолженность за счет имеющихся в распоряжении текущих активов.

Общая платежеспособность - это способность организации погасить краткосрочные, долгосрочные обязательства за счет имеющихся в

распоряжении организации собственных средств (капитала).

Показатели:

Коэффициент текущей ликвидности = ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения + дебиторская задолженность + прочие оборотные активы + материальные запасы / краткосрочные обязательства.

Если КТЛ меньше 1,5 - очень низкая платежеспособность;

1,5 - 2,0 - низкая платежеспособность;

больше 2,0 - организация платежеспособна.

Коэффициент средней ликвидности = денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность / краткосрочные обязательства. Оптимальным считается соотношение 0,8 - 1,0

Коэффициент абсолютной ликвидности = денежные средства + краткосрочные финансовые вложения / краткосрочные обязательства.

Сам коэффициент прямо не говорит о платежеспособности, но если его уровень низкий (указывает на временное отсутствие свободных денежных средств), то при каких-либо коммерческих сделках с такой организацией могут потребовать предварительную оплату. Оптимально считается соотношение 0,2 - 0,25.

Коэффициент общей платежеспособности = собственный капитал/долгосрочные обязательства + краткосрочные обязательства

Показатель должен быть не ниже 1.

Одной из важнейших задач, решаемых в данной работе, является предоставление рекомендаций по совершенствованию качественных характеристик анализируемого объекта и повышению экономической эффективности его функционирования. В связи с изложенным, представляется целесообразным:

Ликвидировать или уменьшить кредиторскую задолженность. Этого можно достичь путем правильного управления ею, которое осуществляется в несколько этапов:

Анализ кредиторской задолженности предприятия в предшествующем

периоде.

Определение состава кредиторской задолженности в предстоящем периоде.

Установление периодичности выплат по отдельным видам кредиторской задолженности.

Прогнозирование средней суммы и размера прироста кредиторской задолженности по предприятию в целом.

Обеспечение контроля за своевременностью начисления и выплаты средств в разрезе отдельных видов кредиторской задолженности.

С учетом прогнозируемого прироста кредиторской задолженности на предприятии формируется общая структура заемных средств, привлекаемых из различных источников.

Повысить коэффициенты ликвидности:

Основным фактором повышения уровня абсолютной ликвидности является равномерное и своевременное погашение дебиторской задолженности. Ввести систему финансового планирования. Включить эту систему одним из главных разделов бизнес-плана предприятия.

Первая система финансового планирования - прогнозирование финансовой деятельности является наиболее сложной и требует для своей реализации высокой квалификации исполнителей. На каждом предприятии система финансового прогнозирования базируется на определенной финансовой идеологии. Вторая система финансового планирования - текущее планирование должна базироваться на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Третья система финансового планирования - оперативное планирование финансовой деятельности должна заключаться в разработке комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности предприятия. Исходя из задач, которые стоят перед ООО «Трио» в настоящее время, весь комплекс мероприятий по укреплению финансового состояния предприятия можно

объединить в шесть больших групп:

- совершенствование финансирования деятельности предприятия;
- повышение эффективности использования текущих активов;
- совершенствование стратегии финансовой политики на предприятии;
- совершенствование тактики финансовой политики на предприятии;
- совершенствование финансового планирования и прогнозирования на предприятии;
- совершенствование внутреннего финансового контроля.

Под вышеупомянутыми направлениями следует понимать следующее. Совершенствование финансирования деятельности предприятия предполагает: - определение рациональной структуры пассивов предприятия (соотношения между заемными, привлеченными и собственными средствами) с учетом допустимого уровня финансового риска, - разработку дивидендной политики, производя расчеты по распределению чистой прибыли на вознаграждение инвесторов, с одной стороны, и самофинансирование развития и наращивание собственных средств, с другой стороны, - формирование наилучшей структуры заемных средств по форме (кредиторская задолженность, кредит, облигационный заем), по срокам (краткосрочные, долгосрочные) и стоимости.

Совершенствование финансовой стороны эксплуатации активов предполагает:

- определение основных направлений расходования средств, соответствующих стратегическим и тактическим целям предприятия;
- формирование наилучшей структуры активов;
- регулирование массы и динамики финансовых результатов с учетом приемлемого уровня предпринимательского риска.

Совершенствование стратегии финансовой политики предполагает:

- проведение инвестиционной политики, осуществляя анализ инвестиционных проектов хозяйственного и финансового характера, отбор наилучших из них и последующий финансовый мониторинг претворения

проектов в жизнь;

Совершенствование тактики финансовой политики предполагает:

- осуществление комплексного оперативного управления оборотными активами и краткосрочными обязательствами предприятия (денежными средствами, дебиторской задолженностью, запасами сырья и готовой продукции, с одной стороны, и кредиторской задолженностью, и краткосрочными кредитами, с другой стороны); - осмысление ценовых и прочих маркетинговых решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты. Совершенствование финансового планирования и прогнозирования развития предприятия предполагает: определение финансовых перспектив развития предприятия, а также тактических шагов по обеспечению своевременного проведения расчетов между поставщиками и покупателями с целью предупреждения наращивания величин дебиторской и кредиторской задолженностей. Совершенствование внутреннего финансового контроля предполагает: - анализ данных бухгалтерского и операционного учета, а также отчетность предприятия, пользуясь ими:

а) как материалом для оценки результатов деятельности предприятия, всех его подразделений и самого себя;

б) как информационной базой для принятия финансовых решений. Исходя из специфики проведенного анализа финансовой деятельности объекта исследования и теоретических основ финансовой политики предприятия в условиях утраты платежеспособности, мною предлагаются следующие направления совершенствования методов управления оборотными средствами предприятия в ООО «Трио». По совершенствованию финансирования деятельности предприятия можно предложить придать структуре пассивов более рациональную основу. При этом должен быть составлен план погашения кредиторской задолженности на следующий год, являющийся составной частью общего финансового плана предприятия. Резервы для погашения кредиторской задолженности у предприятия имеются. Структура активов предприятия имеет также неудовлетворительное

состояние.

Произведем расчет норматива запасов готовой продукции ООО «Трио» из следующих условий:

- выпуск продукции по производственной себестоимости за 2022 г. 44976 тыс. руб.;

- количество дней в периоде 360 дн.;

- норма оборотных средств на готовую продукцию - 52 дн. рассчитана из условий: время, необходимое на комплектование и накопление продукции до необходимых размеров (37 дн.), на хранение продукции на складе до отгрузки (3 дн.), на упаковку и маркировку продукции (4 дн.), на доставку ее до станции отправления и погрузку (8 дн.)

$44876/360*52=6482$ тыс. руб. (округлено до 6500 руб.)

Таким образом, нормирование запасов готовой продукции позволило выявить, что для оптимизации структуры оборотного капитала предприятия без ущерба для производственного и сбытового процесса, необходимо сократить величину запасов и затрат в части готовой продукции с 11586 тыс. руб. в 2015 г. до 6500 тыс. руб. Данный показатель позволит осуществлять сбытовой процесс без каких-либо трудностей со стороны предприятия.

Таким образом, предприятию необходимо осуществить реализацию готовой продукции покупателям и заказчикам в размере 5086 тыс. руб. В целом это обеспечит высвобождение денежных средств и позволит направить их на погашение кредиторской задолженности предприятия.

Также предложено вывести из оборота краткосрочные финансовые вложения (краткосрочные вклады в банке, не приносящие существенного дохода) в размере, равной 5086 тыс. руб. и направить их на пополнение денежных средств ООО «Трио».

В настоящее время краткосрочные финансовые вложения практически не приносят доходов ООО «Трио» за счет инфляционных процессов, которые хотя и не могут быть расценены как стагфляция, но и их наличие снижает платежеспособность вложенных денежных средств, т.е. средств, извлеченных

из оборота предприятия. Следует активное внимание уделить расчетам по дебиторской задолженности. Должна проводиться активная работа по отсылке письменных предупреждений, должны браться и прослеживаться выполнение гарантийных писем от предприятий и организаций, в которых они обязуются погасить свою задолженность за услуги с предоставлением графика погашения, на злостных неплательщиков должны подаваться дела в арбитражный суд. Внимание должна быть уделено и бартерным операциям, обеспечивающим собственные потребности, а также потребности других подразделений в материалах, комплектующих и др. Работа с неоправданной дебиторской задолженностью ООО «Трио» должна стать стратегическим направлением финансовой деятельности, и должна проводиться ежедневно.

С юридическими лицами специалистам ООО «Трио» рекомендуется проводить:

- автопрозвонку (ежедневно);
- прозвонку специалистами группы по работе с дебиторской задолженностью крупных должников (более 100 тыс. руб.);
- выставление претензий юридической службой предприятия;
- проведение взаимозачета и бартера;
- необходимо доработать, в соответствии с требованиями сегодняшнего дня программы «санкций» с целью гибкого применения к должникам;
- разрабатываться положение о проведении взаимозачетов, бартерных и других операций, связанных с возмещением долга;
- разрабатываться, отделом компьютерных технологий, новые формы и программы анализа по различным направлениям дебиторской задолженности;
- вестись работа по проведению вексельных зачетов.

Предлагается за счет активизации работы с дебиторами сократить величину дебиторской задолженности до 5274 тыс. руб., т.е. сократить на 6586 тыс. руб. За счет высвобожденных денежных средств предлагается осуществить расчеты по кредиторской задолженности предприятия. Чтобы подтвердить эффективность осуществления данных операций было

произведено их экономическое обоснование. По произведенным расчетам это направление обеспечит укрепление финансового состояния предприятия и позволит достичь устойчивости. При этом коэффициенты, характеризующие финансовое состояние, примут значения

Таким образом, ООО «Трио» будет иметь более высокую степень финансовой устойчивости, но все еще будет сохраняться недостаточность свободных средств для маневрирования, поскольку процесс улучшения финансового состояния на основе управления оборотными средствами - процесс не ежеминутный, а создаваемый в течение всего отчетного периода. После предлагаемых мероприятий будет получена более высокая степень платежеспособности и ликвидности предприятия.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по управлению оборотными средствами ООО «Трио» экономически целесообразны.

2.2 Рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио»

ООО «Трио» ведущий поставщик кондитерских изделий в Уральском и Сибирском регионах. Для того чтобы производственный сектор не только продолжал существовать на рынке услуг в области общественного питания, но и развивалась во всех направлениях, необходимо произвести некоторые изменения. Поскольку стратегия данного сектора на предприятии была определена на основе анализа возможностей компании, ее слабых и сильных сторон, а также анализа угроз внешней среды, то я рекомендую внести изменения, которые позволили бы избавиться от слабых сторон в организации, препятствующих дальнейшему развитию компании. Для этого следует обратиться к основным проблемам, существующим во внутренней среде организации: слабая программа продвижения услуг, необходимость повышения качества услуг, необходимость повышения профессионального уровня служащих компании.

Итак, на сегодняшний день просто необходимо пересмотреть политику продвижения товара, так как она совершенно незаметна, ведь предприятию

нужно привлекать как можно больше клиентов. Рекомендуется рекламировать услуги, предоставляемые компанией среди населения при помощи средств массовой информации (радио - и телереклама, создание официального сайта в сети Интернет). Хорошим шагом на этом пути будет также размещение рекламных щитов на улицах. Также очевидна необходимость проведения маркетинговых исследований.

Другая проблема состоит в том что, большая часть работников производственного сектора - это переквалифицированные специалисты других областей, которые раньше ничего общего с услугами общественного питания не имели. Повышение профессионализма сотрудников возможно за счет проведения различных лекций, семинаров, курсов повышения квалификации. Повышение профессионализма работников позволит еще больше улучшить уровень обслуживания клиентов и ускорит разработку нового ассортимента.

Рекомендация 1. Реализация модели планирования процесса управления человеческим капиталом.

Мы предлагаем внедрить в систему следующую модель процесса планирования, отличающуюся наибольшей эффективностью планирования. Модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок; постановка проблем; долгосрочная стратегия; среднесрочные планы.

Стадия 1. Формулирование предпосылок. Философия и цели компании пересматриваются с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде, как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

Стадия 2. Уточнение проблем. Исходя из вышеперечисленных предпосылок определяются уровни притязаний. Например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%, затем прогнозируются важнейшие

результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

Стадия 3. Долгосрочная стратегия. Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок», например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица «рост-доля рынка»). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше двух стратегий, и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями; долгосрочные стратегические проекты; долгосрочная политика в основных областях.

Стадия 4. Среднесрочные планы. Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии, намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли. Таким образом, в условиях рынка производственному сектору ООО «Руслада» нужны не только краткосрочные, но и долгосрочные, а так же стратегические и тактические планы своего социально - экономического развития.

В ходе проведенного нами исследования было выявлено, что в ООО

«Трио» сотрудники уделяют особое внимание таким параметрам как ответственность, качество, самостоятельность, дисциплина и объем работы. Порученные задания они всегда выполняют в срок, следят за качеством своей работы, проявляют самостоятельность в решении возникших проблем, а также соблюдают дисциплинарные порядки, установленные в организации. Также стоит сказать, что почти все сотрудники в ООО «Трио» соответствуют занимаемой ими должности. Большинство из них являются высококвалифицированным персоналом в своей области. Но, как и в любой другой организации, в ООО «Трио» имеется персонал, который не всегда справляется с поставленными перед ними задачами и обязанностями. В результате опроса руководителей, было выяснено, что с такими сотрудниками администрация организации проводит беседы по поводу их неудач, касающихся их работы, и предлагает варианты разрешения сложившихся ситуаций. Такими мерами, например, могут быть повышение квалификации, переподготовка сотрудников, в крайних случаях это может быть понижение по службе или же увольнение.

Рекомендация 2. Осуществление оценки эффективности реализации человеческого капитала в процессе управления.

Оценка персонала в ООО «Трио» осуществляется один раз в 2 года с помощью анкетирования сотрудников. Заканчивать работу оценки целесообразно общей встречей. Цель подобной встречи подведение итогов дня, символическое завершение дня, снятие напряжения, накопившегося в процессе работы, выход из контакта. Как правило, все участники оценки и испытуемые, и эксперты после целого дня интенсивной работы чувствуют, как психическую, так и физическую усталость.

Для определения эффективности реализации человеческого капитала необходима его оценка прежде всего на микроуровне. Оценка дает возможность количественно измерить влияние качества человеческого капитала на результаты деятельности предприятия. При расчете средних значений показателей в разрезе отдельных отраслей возможно определение

влияния фактора «человеческий капитал» на инновационное развитие региона. Среди выделенных элементов системы управления человеческим капиталом приоритетное значение на микроуровне имеет оценка человеческого капитала, поскольку именно она является основой принятия управленческих решений. От того, насколько точно и качественно проведена оценка человеческого капитала, будет зависеть эффективность всей системы управления предприятием. Однако следует признать, что характеристики человеческого капитала таковы, что достаточно корректно оценить их «в полном объеме» затруднительно. Поэтому необходимым условием применения оценки является наличие информационной базы, инструментов и методов. Четвертая подсистема — координация — проявляется на мезоуровне посредством воздействия органов государственной власти на формирование инновационной инфраструктуры региона и развитие инновационной экономики.

2.3 Итоги практической работы по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио»

В инновационной инфраструктуре предприятия нами выделены следующие ключевые субъекты управления человеческим капиталом: предприятия всех организационно-правовых форм, научные учреждения, подразделения НИОКР на предприятиях и учебные заведения. Формирование человеческого капитала происходит в системе высшего и среднего профессионального образования. Посредством взаимодействия рынка труда с научными учреждениями и подразделениями НИОКР на предприятиях должна осуществляться реализация человеческого капитала. Для этого должна осуществляться его оценка, прежде всего на микроуровне. Инновационные фонды представляют собой основу финансирования инновационной деятельности и координации управления человеческим капиталом. Финансирование должно осуществляться по результатам проведенной оценки качества человеческого капитала и инновационного развития предприятий. Для эффективного управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития предлагается создание департамента по инновациям в структуре региональных представительных органов.

Итак, в диссертационной работе предложены рекомендации по совершенствованию системы управления человеческим капиталом ООО «ТРИО» по двум направлениям совершенствования:

Рекомендация 1. Реализация модели планирования процесса управления человеческим капиталом.

Рекомендация 2. Осуществление оценки эффективности реализации человеческого капитала в процессе управления.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Первый параграф второй главы посвящен **анализу эффективности процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».**

История компании началась 14 лет назад с ООО «Трио».

Сегодня - это Группа Компаний, объединившая несколько успешных брендов:

- Торговый Дом «Ромашка» - ведущий поставщик кондитерских изделий в Уральском и Сибирском регионах.
- Кондитерскую фабрику «Колос» (СТМ «Колос», «Русладко», «Малинкин» и новый бренд Limerick.
- Всесезонный Центр «Солнечный берег»
- Банкет-холл и ресторан Grand Royal на берегу озера Смолино (в черте города).

В ООО «Трио» персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников организации в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников.

Так же руководитель обсуждает с высшим персоналом план социально-экономического развития организации, разработка и принятие коллективных договоров. Участие персонала в распределение прибыли полученной от реализации продукции. Так же за активное участие в деятельности организации поощряется ежемесячной премией.

Средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней (малые предприятия): в промышленности - 100 человек;

- в строительстве - 100 человек;
- на транспорте - 100 человек;
- в сельском хозяйстве - 60 человек;
- в научно-технической сфере - 60 человек;

- в оптовой торговле - 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности - 50 человек.

Во втором параграфе «Рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио»», мы предлагаем две рекомендации:

Рекомендация 1. Реализация модели планирования процесса управления человеческим капиталом.

Мы предлагаем внедрить в систему следующую модель процесса планирования, отличающуюся наибольшей эффективностью планирования. Модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок; постановка проблем; долгосрочная стратегия; среднесрочные планы.

Рекомендация 2. Осуществление оценки эффективности реализации человеческого капитала в процессе управления.

Для определения эффективности реализации человеческого капитала необходима его оценка прежде всего на микроуровне. Оценка дает возможность количественно измерить влияние качества человеческого капитала на результаты деятельности предприятия. При расчете средних значений показателей в разрезе отдельных отраслей возможно определение влияния фактора «человеческий капитал» на инновационное развитие региона. Среди выделенных элементов системы управления человеческим капиталом приоритетное значение на микроуровне имеет оценка человеческого капитала, поскольку именно она является основой принятия управленческих решений. От того, насколько точно и качественно проведена оценка человеческого капитала, будет зависеть эффективность всей системы управления предприятием. Однако следует признать, что характеристики человеческого капитала таковы, что достаточно корректно оценить их «в полном объеме» затруднительно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом параграфе нашего исследования мы изучили состояние проблемы повышения эффективности деятельности предприятия в существующей теории и практике менеджмента и выяснили, **эффективность деятельности предприятия** – важная черта хозяйствования на всех уровнях. Под данным термином понимается уровень применения производственного потенциала, методом соотношения результатов и затрат общественного производства.

Существуют следующие виды эффективности: экономическая; социальная; техническая; экологическая. К экономическим целям предприятия относится экономическая эффективность. Экономическая эффективность – показатель относительный, который соизмеряет получаемый результат расходами, либо ресурсами.

Во втором параграфе «Характеристика процесса управления человеческим капиталом на предприятии», мы выяснили, что «человеческий капитал – это экономическая категория, представляющая совокупность содержательных способностей, личных качеств, накапливаемых за счет инвестиций, используемых в национальном хозяйстве в течение определенного периода времени с целью получения доходов в будущем».

Индивидуальный человеческий капитал (ИЧК) будет рассматриваться как *сформированный в результате инвестиций и накопленный запас знаний, способностей, здоровья, уровня культуры, используемый в повседневной и экономической деятельности и способствующий наращиванию и/или увеличению собственных доходов, росту конкурентоспособности предприятия и увеличению благосостояния страны.*

В третьем параграфе «Пути совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии» на основе теоретических источников нами были выделены следующие пути совершенствования:

- инвестиции в качество и развитие человеческого капитала,

способствующие повышению эффективности инвестиций в развитие технологий и росту производительности труда; – мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала. Эта мотивация ведет к повышению эффективности управления, созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, творческого настроения в деятельности; – система оплаты труда, соответствующая принципам мотивации деятельности и персонального развития, накопленному позитивному опыту работы; – ценностные установки, которые применяются в процессах управления;

– квалификация и компетентность, повышающие уровень профессионализма, развивающие навыки и умения эффективной деятельности; – информационное поле деятельности. Обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника отражает фактор компетентности; – культура — общая, организационная, корпоративная и др.; – организация деятельности, которая может открывать возможности для творческих подходов или сдерживать их, мотивировать образование или игнорировать его роль в развитии человека и коллектива в целом.

Первый параграф второй главы посвящен **анализу эффективности процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио».**

История компании началась 14 лет назад с ООО «Трио».

Сегодня - это Группа Компаний, объединившая несколько успешных брендов:

- Торговый Дом «Ромашка» - ведущий поставщик кондитерских изделий в Уральском и Сибирском регионах.
- Кондитерскую фабрику «Колос» (СТМ «Колос», «Русладко», «Малинкин» и новый бренд Limerick.
- Всесезонный Центр «Солнечный берег»
- Банкет-холл и ресторан Grand Royal на берегу озера Смолино (в черте

города).

В ООО «Трио» персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников организации в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников.

Так же руководитель обсуждает с высшим персоналом план социально-экономического развития организации, разработка и принятие коллективных договоров. Участие персонала в распределение прибыли полученной от реализации продукции. Так же за активное участие в деятельности организации поощряется ежемесячной премией.

Средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней (малые предприятия): в промышленности - 100 человек;

- в строительстве - 100 человек;
- на транспорте - 100 человек;
- в сельском хозяйстве - 60 человек;
- в научно-технической сфере - 60 человек;
- в оптовой торговле - 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности - 50 человек.

Во втором параграфе «Рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом на ООО «Трио»», мы предлагаем две рекомендации:

Рекомендация 1. Реализация модели планирования процесса управления человеческим капиталом.

Мы предлагаем внедрить в систему следующую модель процесса планирования, отличающуюся наибольшей эффективностью планирования. Модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок; постановка проблем; долгосрочная стратегия; среднесрочные планы.

Рекомендация 2. Осуществление оценки эффективности реализации человеческого капитала в процессе управления.

Для определения эффективности реализации человеческого капитала необходима его оценка прежде всего на микроуровне. Оценка дает возможность количественно измерить влияние качества человеческого капитала на результаты деятельности предприятия. При расчете средних значений показателей в разрезе отдельных отраслей возможно определение влияния фактора «человеческий капитал» на инновационное развитие региона. Среди выделенных элементов системы управления человеческим капиталом приоритетное значение на микроуровне имеет оценка человеческого капитала, поскольку именно она является основой принятия управленческих решений. От того, насколько точно и качественно проведена оценка человеческого капитала, будет зависеть эффективность всей системы управления предприятием. Однако следует признать, что характеристики человеческого капитала таковы, что достаточно корректно оценить их «в полном объеме» затруднительно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Андропова Н.Л. [Текст]: Кадровый менеджмент. – М.: Академия, 2016. – 60с.
- 2) Анисимов В.М. [Текст]: Кадровая служба и управление персоналом организации, практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2016. – 701с
- 3) Анклис М., Белл Дж., Практический маркетинг: книга 4. Общение с Вашими потребителями. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2014.
- 4) Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2018 – 496 с.
- 5) Балдин И.В., Беляцкий Н.П., Дорошек Л.В. и др. Основы менеджмента: учебно-практическое пособие. - Мн.: БГЭУ, 2019. - 112 с.
- 6) Воронин А.Ю. [Текст]: Введение в менеджмент и управление человеческими ресурсами. – Новосибирск, 2019. – 87с.
- 7) Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 2020.
- 8) Веснин В.Р., Основы менеджмента. М.: ИМП, 2015.
- 9) Виханский В.Р., Наумов А.И., Менеджмент. М.: Фирма Гардарика, 2019.
- 10) Виханский О.С. Стратегическое управление - М.: МГУ, 2018.
- 11) Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Х. Виссема.- М.: ФИНПРЕСС, 2019. - 415 с.
- 12) Глухов В.В. Менеджмент. Учебник.2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Издательство «Лань», 2020. - 528 с., ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература).
- 13) Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д., Маркетинг: выбор лучшего решения. М.: Экономика, 2020.
- 14) Дерябин, А.А. Система ценообразования и финансов, пути совершенствования [Текст]: Учебник / М.: Прогресс, 2020.

- 15) Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юристъ, 2019. - 416 с.
- 16) Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Аспект ПРЕСС, 2020.-415.
- 17) Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций - М.: Информационно-издательский дом "ФИЛИНЪ", 2019.
- 18) Котлер, Ф. Основы маркетинга. [Текст]: Учебник / М.: Прогресс, 2020.
- 19) Егоршин А.П. [Текст]: Карьера одаренного менеджера. – М.: Логос, 2019. – 406с.
- 20) Кэмпбелл, Р. Экономикс. [Текст]: Учебник / Р.Кэмпбелл Макконнелл, Стоили Л. Брю. - М.: Республика, 2020.
- 21) Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2018. - 375 с.
- 22) Майор, З. Контроллинг как система мышления и управления.[Текст]: Учебник / З.Майор. М.: Финансы и статистика, 2019.
- 23) Кибанов А.Я. [Текст]: Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 303с.
- 24) Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Новосибирск, 2019 - 312 с.
- 25) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: реферат-дайджест. М.: 2019.
- 26) Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. [Текст]: Учебник / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2019.
- 27) Ноздрева, Р.Б. Как побеждать на рынке [Текст]: Учебник / Р.Б. Ноздрева. М.: ЮНИТИ, 2019.
- 28) Ноздрева Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р.Б. Ноздрева, М.Д. Крылова, М.И. Соколова - М.: «Проспект», 2020 - 232 с.

- 29) Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА. 2020. -240 с.
- 30) Плас А., Практический маркетинг: книга 2. Точка зрения потребителя. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2015.
- 31) Поллард А., Практический маркетинг: книга 6. Реакция на факторы внешней среды, Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2019.
- 32) Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст]: Учебник / А.Г. Поршневу, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2019.
- 33) Похабов В.И. Основы маркетинга [Текст] / В.И. Похабов, В.В. Тарелко: - Минск: «Вышешая школа», 2019 - 271 с.
- 34) Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии [Текст]: Учебник / Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2002.
- 35) Попов С.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2019. – 144 с.
- 36) Румянцева З.П., Саломатина Н.А., Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2020.
- 37) Сайман, Г. Менеджмент в организациях. [Текст]: Учебник / Г. Сайман. М.: Экономика, 2019.
- 38) Смит, А., Практический маркетинг [Текст]: Учебник / А. Смит, Френк Дж. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2020.
- 39) Смирнов А.Д., Максимова В. Д., Рыночная экономика: учебник в 3т. Т2, ч.2. Основы бизнеса. М.: СОМИНТЭК, 2019.
- 40) Смит А., Френк Дж., Практический маркетинг: книга 8. Планирование хороших отношений, Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2017.
- 41) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. - Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019 - 576 с.
- 42) Уткин, Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания

российских банков [Текст]: Учебник / Э.А. Уткин. М.: Фонд Экономического Просвещения, 2020.

43) Уткин, Э.А. Управление фирмой. [Текст]: Учебник / Э.А. Уткин. М.: Акалис, 2018.

44) Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов - М.: Дело, 2019. - 448 с.

45) Федеральный закон от 8 августа 2001 г. N 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».

46) Федеральный закон от 8 августа 2001г. N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

47) Федерального закона от 15 декабря 2001г. N 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации».

48) Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 286 с.

49) Базарова Т.Ю., Ерёмкина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов.-М.: Юнити-Дана, 2017. 269 с.

50) Бабосов, Е.М. Социология управления: Учеб. для вузов – Мн.: ТетраСистемс, 2016. – 288 с.

51) Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. – 3-е изд. - Мн.: Экоперспектива, 2015. – 352 с.

52) Грин Дж., Грант Э.М. Коучинг принятия решений. - СПб.: Питер, 2015. – 144 с.

53) Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер: Питер принт, 2014. – 224 с.

54) Джордж Т. Милкович, Джери М.Н. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала - СПб.: Питер, 2016. – 14 с.

55) «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

56) Кедров Д. Знакомимся с распорядительными документами. //

Кадровик. Управление персоналом. – 2017. – № 11, 12. – С. 53.

57) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРАМ, 2016. – 304 с.

58) Касьянова Г. Ю. Настольная книга кадровика. – Изд-во: Абак, 2015.- 432 с.

59) Коллектив авторов «Harvard Business Review». Управление персоналом. - Издательство Альпина Бизнес Букс, 2016 г. – 149с. 45

60) Краснова Н.В. HR-стратегия. Инструменты разработки и реализации. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2016.

62) Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. // Кадровик. Управление персоналом. – 2018. – № 12. – 83с. 63) Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – 154 с.

65) Лайл М. Спенсер. Компетенции на работе. Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2016. – 121, 122с.

66) Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2014. – 392 с.

67) Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом. // Кадровик. Управление персоналом. – 2017. – № 3. – 82-86 с. 68) Мелешко Г. Роль аттестационных комиссий в аттестации работников. // Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2014. – 256 с. 69) Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2017. – 464 с.

70) Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. – Изд.2-е, перераб. и доп. – М.: Журн. «Упр. персоналом», 2017. – 654 с.

71) Мориунов Е. Отбор, контрактация и увольнение сотрудников // Управление персоналом, 2019, №7, 20-23с.

72) Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала:
Учебник – М.: Издательство «Альфа-пресс». 2018. – 562 с. 46