

Содержание

Введение

1. Общая характеристика ООО «Лента»
2. Организационная структура и должностные инструкции сотрудников организации
3. Оценка системы экономической безопасности, анализ системы внутреннего контроля
4. Система управления персоналом в организации
5. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лента»
6. Мотивация и стимулирование в организации

Заключение

Список литературы

Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Размещено на <http://www.allbest.ru/>

Целью преддипломной практики являлось изучение мотивации труда в организации и общей хозяйственной деятельности в ООО «Лента» в должности заместителя руководителя секции Гастрономия-1.

1. Общая характеристика ООО «Лента»

ООО «Лента» - организация, основным видом деятельности которой является розничная реализация продовольственных товаров.

ООО «Лента» Лента – одна из крупнейших и динамично развивающихся сетей розничной торговли в России. Компания Лента была основана 25 октября 1993 года. Именно тогда был открыт первый магазин-склад в торговом формате cash&carry по адресу: ул. Замшина, д. 27/1, где работали всего 2 кассовых аппарата. Магазин-склад был рассчитан на оптового покупателя: владельцев кафе, ресторанов, мелкорозничных продавцов. Ассортимент состоял в основном из кондитерских изделий, алкогольной продукции, самых популярных сортов чая и кофе. С самого начала основным преимуществом Ленты были низкие цены. За несколько лет бизнес компании значительно вырос и уже в 1996-1997 гг. были открыты два небольших магазина Лента на Тихорецком и Ленинском проспектах. В настоящее время в различных регионах России работает 63 гипермаркета сети, открыты 4 супермаркета в Москве. 16 гипермаркетов расположены в Санкт-Петербурге, пять – в Новосибирске, три в Омске, по два в Нижнем Новгороде, Краснодаре, Барнауле и Ярославле, по одному гипермаркету находится в Астрахани, Волгограде, Петрозаводске, Тольятти, Тюмени, Рязани, Набережных Челнах, Саратове, Пензе, Новороссийске, Ростове-на-Дону, Пскове, Твери, Чебоксарах, Сургуте, Уфе и других городах России. Гипермаркеты Лента работают 7 дней в неделю и предлагают покупателям товары не менее чем на 5% ниже среднерыночных за счет использования преимуществ торгового формата, в котором работает Лента. Отличительная черта Ленты в том, что это не просто некий западный формат, адаптированный для российского рынка, а проект «tailormade», т.е. «сшитый по индивидуальной мерке», сделанный именно для российского розничного рынка. Его смысл заключается в сокращении затрат на складские помещения за счет размещения части товарных запасов непосредственно в торговом зале.

С использованием современных технологий организации товародвижения достигается экономия, которая позволяет снижать цены без потери прибыли. Оптимизация всех технологических процессов позволяет решить главную задачу – довести продукцию до потребителя кратчайшим путем по минимальной цене. Лента стала первой российской компанией, которая начала формировать культуру оптовой и розничной торговли. Имея 20-ти летний опыт работы на розничном рынке, Лента успешно развивается в различных регионах страны. Сегодня постоянными покупателями гипермаркетов сети Лента являются около 6 млн. человек, и это число с каждым днем увеличивается. В магазинах и офисах компании работает свыше 20 000 сотрудников, являющихся главной ценностью компании. В планах компании активное развитие в различных городах страны, совершенствование всех бизнес-процессов и IT-инфраструктуры, повышение эффективности системы управления поставками и категорийного менеджмента, улучшения качества работы с покупателями. Юридический адрес главного офиса предприятия – г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д.112. В своей повседневной работе «Лента» всегда руководствуется принципами социальной ответственности: Низкие цены на широкий ассортимент товаров для наших покупателей; Гарантия качества товаров, реализуемых в сети наших гипермаркетов; Освоение территории города и развитие инфраструктуры района; Внедрение современных торговых технологий; Создание новых рабочих мест; Ориентация на работу с местными товаропроизводителями и развитие экономики региона; Поддержка благотворительных проектов и социальных программ.

Миссия ООО «Лента»: «Мы работаем для того, чтобы люди в нашей стране жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день».

Целью создания ООО «Лента» является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли.

Основными предметами деятельности предприятия является: – осуществление розничной торговли продовольственными и

Размещено на <http://www.allbest.ru/>

непродовольственные товары; – организация оптовой торговли, посреднической и коммерческой деятельности; – организация прямых связей с предприятиями-поставщиками продукции; – участие в проведении выставок, аукционов и других мероприятий. Органами управления обществом является собрание акционеров, правление и дирекция.

В соответствии с учредительными документами ООО «Лента» организовано двумя участниками, размер уставного капитала составляет 10 000 рублей. Доля каждого из участников составляет 50%.

Компания оперирует четырьмя распределительными центрами для гипермаркетов и одним для супермаркетов. ООО «Лента» уделяет большое внимание развитию формата гипермаркетов низкими ценами. Кроме того, компания реализует проект по созданию сети меньших по размеру супермаркетов в Москве и Московском регионе. Компания имеет более 6,5 миллионов активных держателей карт лояльности. 90% всех продаж в магазинах ООО «Лента» осуществляются с использованием таких карт. Число сотрудников ООО «Лента» составляет около 35 100 человек [1].

Менеджмент Компании сочетает значительный международный опыт с глубоким знанием российского рынка и обширным опытом работы в России. Крупнейшими акционерами Ленты являются TPG Capital, Европейский Банк Реконструкции и Развития и ВТБ Капитал, которые придерживаются высоких стандартов корпоративного управления. Глобальные депозитарные расписки (ГДР) LentaLtd. листингованы на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже. Компания «Лента»:

предоставляет 8,4 млн. держателям карт ООО «Лента» качественные продукты по выгодным ценам;

развивает формат гипермаркетов с низкими ценами, корректируя маркетинговую политику и ассортимент товаров в соответствии с местными требованиями;

имеет интегрированную цепочку поставок и IT-платформу;

реализует план ускоренного открытия новых магазинов;

успешно использует возможности быстрого роста российской экономики;

осуществляет финансовый контроль и управление рисками [2].

На сегодняшний день компания поставила перед собой цель - удвоить количество торговых площадей в течение следующих трех лет. По итогам 2015 года «Лента» вышла на первое место среди операторов гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади, заняла пятое место по общему объему продаж и третий год подряд стала самой быстрорастущей сетью на рынке продуктовой розницы в России [2].

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, а также указанием на место нахождения, фирменные бланки.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, правовыми актами органов местного самоуправления, принятыми в пределах их компетенции, а также Уставом, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Предприятие от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права и несет, обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

ООО «Лента» руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации от 8 февраля 1998 года N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

На предприятии имеются в наличии следующие нормативные документы:

1. Федеральный Закон от 30 марта 1999 г. №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».

2. Федеральный Закон от 2 января 2000 г. № 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов».

3. СП 2.3.6. 1066-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов».

4. СанПиН 2.3.2.1324-03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов».

2. Организационная структура и должностные инструкции сотрудников организации

Перейдем к структуре предприятия (рис. 1). Организационная структура ООО «Лента» - линейно-функциональная. Преимущества линейно-функциональной структуры: простота, конкретность заданий и исполнителей.

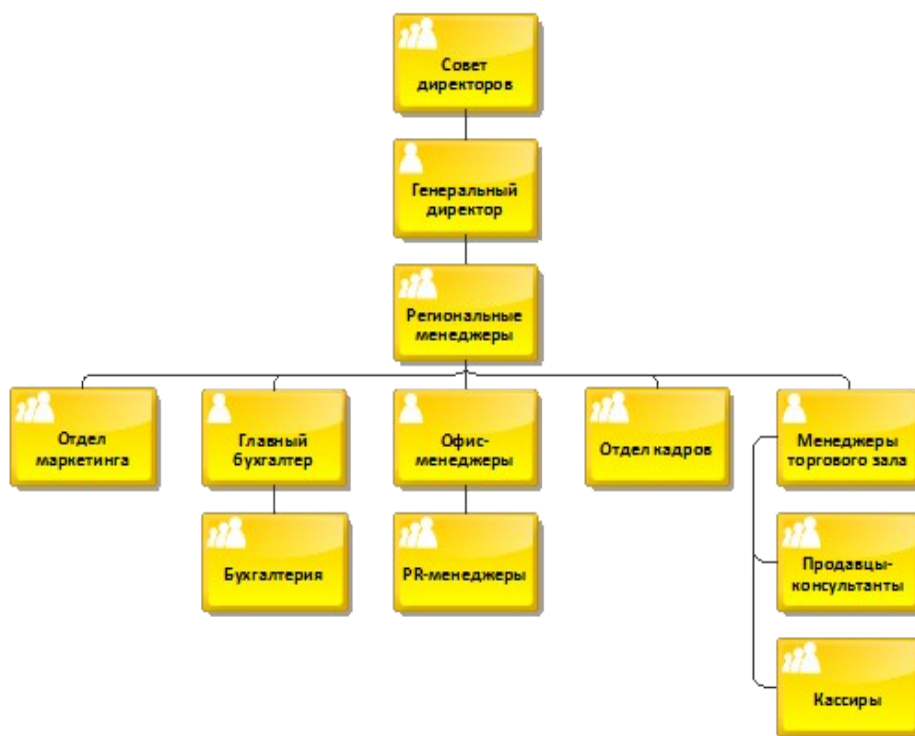


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Лента» [1]

Организационный принцип деления по производственному признаку, лежащий в основе структурно-функционального устройства ООО «Лента» является адекватным для данной компании. Существующее структурно-функциональное устройство позволяет ООО «Лента» достаточно оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Используемое структурно-функциональное устройство «Лента» адекватно применяемым здесь технологическим процессам.

Следует отметить, что степень экономичности существующего структурно-функционального устройства компании высока. Структура компании соответствует получаемым доходам. Количество уровней управления является оптимальным, так как каждый выполняет возложенные на него конкретные функции, все уровни управления являются необходимыми. Распределение властных полномочий по существующим уровням позволяет вести эффективную управленческую деятельность, обеспечивает оперативное владение информацией и обстановкой, что способствует своевременности и правильности принятия управленческих решений.

Функциональные подсистемы системы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности магазина. Целевые подсистемы обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путем интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления [1].

Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в три комплексные подсистемы (табл. 1).

Таблица 1. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления

Управление экономической деятельностью	Управление внешнехозяйственной деятельностью	Управление персоналом
1. Управление перспективным технико-экономическим планированием	1. Управление внешней кооперацией и комплектацией	1. Управление развитием организационных структур управления
2. Управление текущим технико-экономическим планированием	2. Управление маркетингом и рекламой	2. Управление условиями труда
3. Управление финансовой деятельностью	3. Управление сбытовой деятельностью	3. Управление социальным развитием
4. Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	4. Управление трудовыми отношениями	
5. Управление экономическим анализом	5. Управление мотивацией и стимулированием персонала	
6. Управление экономической безопасностью	6. Управление развитием персонала	
7. Управление ценными бумагами и собственностью	7. Управление наймом и учетом персонала	

Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований реализации и внешней среды компании. Так, в период реконструкции может быть создана целевая подсистема управления реконструкцией компании и соответствующее подразделение (отдел реконструкции). По окончании реконструкции такая подсистема прекращает свое существование и т.п.

В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей компании, на конкретные периоды времени.

Обеспечивающие подсистемы системы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем.

Все обеспечивающие подсистемы системы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное обеспечение управления, делопроизводственное обеспечение управления. При функционировании всех подсистем ООО «Лента» выполняются общие функции цикла управления: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учет, анализ [1].

Для подсистемы линейного руководства к этим функциям добавляются еще две: подбор кадров и принятие решений. В то же время каждая из подсистем системы управления (линейного руководства, функциональные и обеспечивающие подсистемы) выполняет набор функций, направленных на решение задач целевых подсистем системы управления.

В качестве нашего объекта исследования будет ТК-15 по адресу: Выборгское ш.216. Структура управления выглядит следующим образом (рис. 2.).

Управляющий осуществляет организацию учета ООО «Лента» и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением

прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил безопасности; санитарных требований.

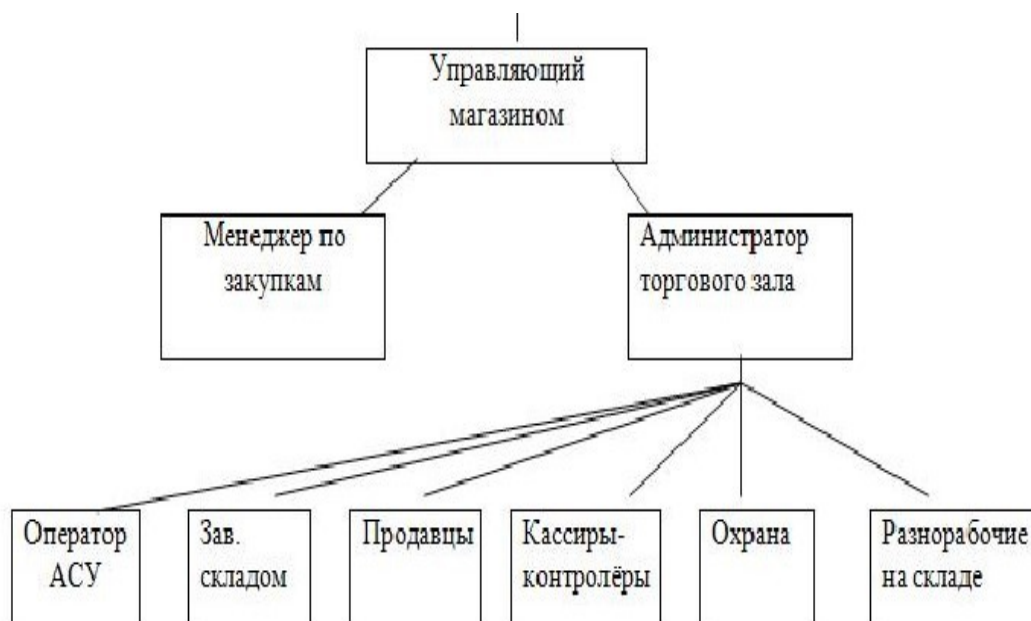


Рисунок 2. Организационная структура управления ТК 15 Лента

В обязанности директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников.

Утром, приходя на работу, управляющий должен проверить техническое состояние помещения: зала, вестибюля, туалетной комнаты, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д. Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей.

Руководители отделов составляют графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени сотрудников, обеспечивает своевременную и правильную подготовку своего отдела к открытию, также принимают участие в работе по оценке качества труда, ведет журнал учета.

Продавец готовит рабочее места, проверяет наличие и исправность оборудования, инвентаря и инструмента, установку весов. Осуществляет подготовку товаров к продаже: проверяет наименование, количество,

сортность, цены, состояние упаковки и правильность маркировки, а так же распаковывает, осматривает внешний вид, осуществляет зачистку, нарезку, разделку и разруб товаров. Осуществляет обслуживание покупателей: нарезает, взвешивает и упаковывает товар, подсчитывает стоимость покупки, проверяет реквизиты чека, выдает покупку. Принимает участие в проведении инвентаризации, в составлении товарных отчетов, актов на брак, недостачу, пересортицу товаров и приемо-сдаточных актов при передаче материальных ценностей.

Кассир осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность, ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверяет фактическое наличие денежных сумм с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

Водители осуществляют доставку заказанной клиентами продукции до места назначения.

Кладовщик осуществляет руководство работами по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складах, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска и отпуска, а также сохранности товарно-материальных ценностей. Обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведение учета складских операций. Организует работы по комплектации, упаковке и подготовке продукции к отпуску.

Охранник несет службу по охране предприятия, производит досмотр вещей, а также личный досмотр рабочих и служащих. Осуществляет контроль за работой установленных на предприятии приборов охранной и охранно-пожарной сигнализации.

Уборщица - уборка всех помещений предприятия.

Таблица 2. Права сотрудников организации

Должность	Права сотрудников организации
Управляющий	по своему усмотрению распоряжаться материальными средствами, выделенными на материально-техническое оборудование фирмы
Администратор торгового зала	требовать со всех подразделений своевременного предоставления необходимых документов, информации о работе фирмы.
Руководитель отдела	требовать со всех отделов своевременного предоставления необходимых документов, информации о работе отдела.
Зав. складом	по своему усмотрению распоряжаться материальными средствами, выделенными на материально-техническое оборудование фирмы
Продавцы	по своему усмотрению распоряжаться материальными средствами, выделенными на материально-техническое оборудование фирмы
Кассир	осуществлять соблюдение кассовой дисциплины организации, получать информацию относительно торгового процесса у менеджеров по продажам и управляющего
Водитель	осуществлять соблюдение дисциплины транспортных перевозок организации, получать информацию относительно торгового процесса у менеджеров по продажам и управляющего
Кладовщик	по предписанию директора предприятия распоряжаться материальными средствами, выделенными на материально-техническое оборудование фирмы
Уборщица	по своему усмотрению распоряжаться материальными средствами, выделенными на материально-техническое оборудование фирмы
Охранник	по своему усмотрению распоряжаться материальными средствами, выделенными на материально-техническое оборудование фирмы

3. Оценка системы экономической безопасности, анализ системы внутреннего контроля

Экономическая безопасность ООО «Лента» Основная цель системы экономической безопасности ООО «Лента» – исключение или минимизация ущерба интересам предприятия, за счет предотвращения хищения финансовых и материально-технических средств, уничтожения имущества и ценностей, а также опасного воздействия конкурентов и контрагентов. Обеспечение экономической безопасности на предприятии достигается путем

проведения единой политики в этой области, а также системой мер правового, организационного, технического характера. В ООО «Лента» используется матричная структура построения системы экономической безопасности, которая предполагает распределение функций по защите экономических интересов между структурными подразделениями при сосредоточении контрольных и координационных полномочий в руках исполнительного директора. За структурными подразделениями закреплены следующие функции:

1. За юридическим отделом: – разработка требований, целесообразных для включения в условия заключенных договоров; – правовое обучение персонала; – разработка инструкций для соответствующих структурных подразделений; – разработка документов, регламентирующих административно-правовые основы деятельности по охране имущественных ценностей предприятия.
2. За отделом контроля и режима: – разработка порядка допуска персонала к работе с информацией, создающей коммерческую тайну; – изучение кандидатов для работы на руководящих должностях; – паспортизация помещений, где хранятся материальные ценности; – разработка и доведение требований по вопросам пропускной охраны и внутреннего режима до сотрудников предприятия; – разработка мер по недопущению разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну; – осуществление информационной обеспеченности деятельности службы экономической безопасности по получению данных о готовящихся посягательствах на экономическую безопасность предприятия; – разработка мер по предупреждению несанкционированного доступа к носителям информации и по обеспечению безопасности в процессе использования технических средств передачи информации; Нужна помощь в написании? Стоимость услуг. Подробнее – выявление случаев недобросовестной конкуренции и выработка мер по ее нейтрализации. Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности и эффективности формирования собственного капитала позволяет сделать следующие выводы. ООО «Лента» можно отнести к 3-ему классу, куда относятся предприятия,

финансовое состояние которых можно оценить как среднее. При анализе бухгалтерского баланса таких предприятий обнаруживается «слабость» отдельных финансовых показателей. У анализируемого предприятия – неустойчивое финансовое состояние из-за преобладания заемных источников финансирования, но есть некоторая текущая платежеспособность. Внутренний финансовый контроль представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к его банкротству. Организация эффективно функционирующей системы внутреннего финансового контроля – это сложный многоступенчатый процесс, включающий следующие этапы. Критический анализ и сопоставление определенных для прежних условий хозяйствования целей функционирования организации, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, организационной структурой, а также с ее возможностями. Разработка и документальное закрепление новой (соответствующей изменившимся условиям хозяйствования) деловой концепции организации, а также комплекса мероприятий, способного привести эту деловую концепцию к развитию и совершенствованию организации, успешной реализации ее целей, укреплению ее позиций на рынке. Анализ эффективности существующей структуры управления, ее корректировка. Разработка формальных типовых процедур контроля конкретных финансовых и хозяйственных операций. Организация отдела внутреннего аудита (или другого специализированного контрольного подразделения). При организации такого отдела необходимо учитывать основные требования к эффективности его функционирования. Критерием эффективности системы внутреннего финансового контроля служит соблюдение принципов внутреннего контроля организации. Принцип ответственности. Принцип сбалансированности. Принцип подконтрольности каждого субъекта внутреннего контроля, работающего в организации.

Принцип своевременного сообщения об отклонениях. Принцип ущемления интересов. Принцип интеграции. Принцип заинтересованности администрации. Принцип компетентности, добросовестности и честности субъектов внутреннего контроля. Принцип соответствия. Принцип постоянства. Принцип приемлемости методологии внутреннего контроля. Принцип непрерывности развития и совершенствования. Принцип приоритетности. Принцип комплексности. Важным аспектом функционирования системы внутреннего финансового контроля является выполнение принципов данной системы, соблюдение которых повысит доверие к ней как внешних пользователей и ревизоров, так и внутренних пользователей данными контроля. Контроль необходимо осуществлять на основе четкого взаимодействия всех подразделений и служб организации. Совокупность указанных принципов является основанием эффективности системы внутреннего финансового контроля. Внутренний контроль решает следующие задачи: контроль над состоянием активов и недопущение убытков; подтверждение выполнения внутрисистемных контрольных процедур; анализ эффективности функционирования системы внутреннего контроля и обработки информации; оценка качества информации, выдаваемой управленческой информационной системой. Система финансового контроля включает в себя систему бухгалтерского учета, контрольную среду, отдельные средства контроля. Система бухгалтерского учета состоит из учетной политики предприятия, структурного подразделения, ответственного за ведение учета и подготовку бухгалтерской отчетности, распределения обязанностей и полномочий между учетными работниками, организации подготовки, оборота, хранения документов, регистров, отражающих хозяйственные операции, порядка отражения этих операций, форм и методов обобщения данных регистров, средств автоматизации в ведении учета и подготовки отчетности. Контрольная среда – это осведомленность и практические действия контролеров, направленные на установление и поддержание системы финансового контроля; включает в

себя распределение ответственности и полномочий, порядок осуществления финансового контроля, внешние факторы. Правильное распределение полномочий даст оправданное и целесообразное разделение труда, сэкономит ресурсы, исключит дублирование функций, позволит полнее и тщательнее провести контроль. Средства контроля – методы и правила, разработанные для получения уверенности, что совершенные операции зарегистрированы полностью, точно в соответствии с действующим законодательством, что все нарушения обнаруживаются быстро и ясны последствия данных нарушений – их влияние на достоверность данных учета и отчетности. По форме проведения финансовый контроль делится на: предварительный, текущий (оперативный) и последующий. Предварительный финансовый контроль проводится до совершения финансовых операций и имеет большое значение для предупреждения финансовых нарушений. Текущий (оперативный) финансовый контроль производится в момент совершения денежных сделок, финансовых операций, выдачи ссуд и т. д. Последующий финансовый контроль, проводимый путем анализа и ревизии отчетной финансовой и бухгалтерской документации для оценки результатов финансовой деятельности хозяйствующих субъектов, сопоставления финансовых планов и прогнозов с результатами оценки эффективности осуществления предложенной финансовой стратегии, сравнения финансовых издержек с прогнозируемыми и т. д. По методам проведения, т. е. приемам и способам осуществления финансового контроля, различают – проверки, обследования, надзор, анализ финансовой деятельности, наблюдение (мониторинг), ревизии. Анализ финансовой деятельности как разновидность финансового контроля предполагает детальное изучение периодической или годовой финансово-бухгалтерской отчетности с целью общей оценки результатов финансовой деятельности, оценки финансового состояния и обеспеченности собственным капиталом, эффективности его использования. Процедуры внутреннего контроля могут быть представлены в виде следующего алгоритма: определение и документальное закрепление порядка деятельности

конкретного состава работников в процессе планирования и контроля на предприятии. определение первичных документов, в которых отражаются данные об исполнении соответствующими работниками своих функций и о реализации планов соответствующих финансовых или хозяйственных операций. выбор порядка движения документов. определение точек контроля для оценки различных аспектов реализации конкретных финансовых или хозяйственных операций и оценки наличия и состояния ресурсов предприятия; установление контролируемых параметров объектов контроля; установление критических точек контроля, где риск возникновения ошибок и искажений особенно велик. выбор методов проведения контроля.

В процессе разработки методологии оценки состояния экономической безопасности предприятия предстоит выделить основные критерии безопасности с последующим определением методов оценки состояния экономической безопасности. Сюда также должно войти формирование системы методов анализа хозяйственного риска. Разрабатывая систему безопасности, необходимо определить цену, в которую обойдутся предприятию мероприятия, необходимые для обеспечения его безопасности. Для этого потребуется произвести тщательный расчет их стоимости. В этом расчете должны быть учтены необходимое количество материально-технических и трудовых ресурсов, а также затраты на их содержание и стимулирование труда. В дальнейшем подлежит сопоставить расчетные затраты с возможным ущербом от воздействия внутренних и внешних угроз, после чего определить эффективность от внедрения системы экономической безопасности предприятия. После разработки концепции безопасности предприятия предстоит спланировать действия по реализации ее положений, с учетом выделенных финансовых средств. В целях системной реализации положений концепции необходимо разработать как общий стратегический план, так и планы работы для структурных подразделений службы безопасности по решению задач, которые определены принятым документом. А для этого необходим потенциал хорошо подготовленных

профессиональных кадров для службы безопасности. Кроме того, не обойтись без проведения обучения сотрудников по вопросам соблюдения правил безопасности, правилам пропускного режима, работы с документами, по соблюдению коммерческой тайны. Среди перечисленных мер особо важно уделить внимание использованию технических средств защиты. Нужна помощь в написании? Стоимость услуг. Подробнее В заключение процесса внедрения на предприятии системы экономической безопасности необходимо произвести анализ эффективности данной концепции, соответствие концепции, сформулированным целям и задачам и способность службы безопасности решить стоящие перед ней задачи. Одними из важных условий результативного воплощения в жизнь разработанной концепции является контроль за эффективностью выполнения основных ее положений с дальнейшим развитием системы экономической безопасности предприятия и постоянная адаптация ее к изменяющимся условиям, а также совершенствование форм и методов работы. Кроме этого, при разработке системы обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях кризиса нельзя забывать о таких мероприятиях как планирование и бюджетирование, которые должны осуществляться на основе принятой в организации системы управленческого учета, адаптированной к функционированию именно в подобных условиях. Планирование и бюджетирование являются составными элементами управления деятельности хозяйствующего субъекта. Именно планирование вносит организующее начало в процесс решения поставленных задач. В документе, содержащем план действий по обеспечению экономической безопасности предприятия, должны быть сформулированы не только наименования и содержание мероприятий, но и определены последовательность, сроки, силы и средства на их выполнение, а также указаны лица, ответственные за исполнение этих мероприятий. Планирование всегда начинают с разработки стратегического плана обеспечения экономической безопасности предприятия. Причина в том, что именно он является наиболее общим планом, в котором задаются

количественные ориентиры обеспечения функциональных составляющих и состояния экономической безопасности предприятия в целом, а также предусматривается наиболее оптимальная схема использования в этих целях ресурсов, разрабатываются организационные мероприятия и выстраивается будущее взаимодействие структурных подразделений.

Обеспечению экономической безопасности предприятия способствуют и другие планы: финансовый, производственный, поставок, планирование персонала, а также планы работы отдельных структурных подразделений. При планировании в условиях кризиса обязательно следует учитывать и другие факторы, которые оказывают существенное влияние на безопасность бизнеса. В эти факторы входит рейдерство, хищение информации, содержащей коммерческую тайну, угроза взрывов, захват заложников, вымогательство, шантаж, внедрение в штат предприятия специалистов – шпионов конкурентных фирм, прекращение потока поступления финансовых средств от контрагентов, банкротство обслуживающих банков и зависание денег на их счетах. Далее на основе упомянутых выше планов разрабатываются конкретные рекомендации, инструкции, используемые затем в процессе практической реализации принятой в организации концепции обеспечения экономической безопасности. В перечне важнейших направлений обеспечения экономической безопасности предприятия следует отметить выявление, предотвращение, нейтрализацию, пресечение, локализацию опасностей и угроз, а в случае необходимости – возмещение ущерба при восстановлении объектов защиты, пострадавших в результате противоправных действий, халатности и форс-мажорных обстоятельств. Реализация указанных процессов предполагает наличие у сотрудников предприятия высокого мастерства и профессионализма, требует значительных затрат корпоративных ресурсов, четких действий, дисциплинированности и хорошей организации работы. По сути дела, практическое решение поставленных задач является воплощением в жизнь важнейших положений концепции безопасности предприятия, политики и

стратегии безопасности. Система экономической безопасности предприятия проявляет себя в действии. Для каждого объекта безопасности должна быть разработана принципиальная, концептуальная модель экономической безопасности. Эти модели могут иметь как общие элементы, так и свою специфику, вытекающую из особенностей и свойств объекта безопасности. Такая модель позволяет рассмотреть проблему во взаимосвязи объектов угроз и посягательств со средствами защиты от данных угроз. Несомненно, каждому конкретному предприятию присущи свои индивидуальные особенности, источники внутренних и внешних угроз, а также их реальные проявления могут существенно отличаться.

В связи с этим средства обеспечения безопасности могут значительно отличаться друг от друга. Но нам важно отметить сам принципиальный подход, который служит методологической основой детализации конкретных мер защиты того или иного объекта экономической безопасности. Особо нужно заострить внимание на том, что успех в решении непростой задачи по обеспечению в условиях кризиса экономической безопасности предприятия и эффективности функционирования всех механизмов системы ее обеспечения предусматривает не только профессиональные действия сотрудников специально созданного в организации подразделения, но и активное участие в обеспечении безопасности компании ее всех без исключения отделов и служб в пределах их компетенции. В заключение стоит отметить, что главная роль в обеспечении экономической безопасности предприятия отведена его персоналу, поскольку кадры всегда были, есть и будут основным ресурсом любого хозяйствующего субъекта. Труд персонала лежит в основе благополучия компании, результат труда ее сотрудников является залогом успеха любых управленческих инноваций, и одновременно с этим именно персонал может стать источником всех внутренних угроз экономической безопасности. Наша же задача как экспертов в области экономической безопасности – обеспечить ее неизменно высокий уровень, особенно в

условиях кризиса, и предотвратить эти угрозы. Заключение В данной работе были рассмотрены такие понятия, как экономическая безопасность. Таким образом, мы выяснили, что «экономическая безопасность» – это такое состояние национальной экономики, при котором с помощью эффективного и комплексного использования имеющихся ресурсов, государственных мероприятий и мер, достигается оптимальный уровень её защищенности от внешних и внутренних угроз путём повышения конкурентоспособности производимой продукции, обороноспособности страны, уровня и качества жизни населения, достижение прогресса в экономической, социальной, демографической и иных сферах. Мною были проанализированы задачи и функции данного предприятия, его достоинства, а также выявлены минусы в действии этой системы. К минусам я отнесла несовершенство действующего законодательства, недостаточный уровень квалификации кадров, несовершенство используемых в интересах обеспечения экономической безопасности методов и технологий и т.д. И я определила некоторые рекомендации по этому поводу. За время прохождения практики мною были приобретены практические навыки работы в ООО «Лента». В заключение хотелось бы дать несколько советов по управлению персоналом ООО «Лента»: – руководитель ООО «Лента» должен обращаться с подчиненными, как опытный тренер, отбирая в команду инициативных и энергичных сотрудников. Нельзя годами ждать, пока плохой работник уйдет в другую компанию или отправится на пенсию, однако увольнять следует не за ошибки, а за нелояльность или неспособность работать в команде. Руководитель должен регулировать нагрузку на сотрудников; – чтобы сотрудники доверяли руководителю ООО «Лента», он не должен никогда никого просить сделать то, от чего отказался бы сам. Если вы просите человека преодолеть огненное препятствие, нужно бежать впереди него, а не сзади. Но нельзя и недооценивать сотрудников. Требуйте от себя и от других людей больше того, на что они кажутся способными; – многое в управлении зависит от личности руководителя ООО «Лента». Именно он устанавливает

климат в компании, заражает работников своим энтузиазмом. В его силах сделать так, чтобы подчиненные считали понедельник лучшим днем недели. Будьте ближе к народу. Если служащие не видят и не слышат вас, вы останетесь для них отвлеченным образом, как и ваши идеи. Лидер руководит личным примером, а не запирается у себя в кабинете, как рак-отшельник; – директору ООО «Лента» нужно не только ставить задачи перед персоналом, но и спрашивать сотрудников, чем они хотят заняться, что хотят изменить. Стимулирующая, ответственная задача увлекает людей.

4. Система управления персоналом в организации

Подбор кадров в ООО «Лента» осуществляется директором или его заместителем. Для проведения подбора и отбора кандидатов в ООО «Лента» были выбраны следующие критерии:

Квалификация, включающая в себя содержание и уровень образования, переобучение, опыт профессиональной деятельности, профессиональные достижения, содержание имеющихся знаний и навыков.

Состояние здоровья. Источниками информации о состоянии здоровья могут быть результаты профессионального медицинского осмотра, медицинские документы и справки.

Профессионально важные качества, то есть индивидуальные особенности человека, являющиеся условием успешности овладения профессией и профессиональной деятельности. При отборе персонала в процессе найма происходит проверка профессиональной пригодности потенциального работника.

В ООО «Лента» не уделяют должного внимания процессу адаптации персонала, что подтверждают данные текучести кадров - 16% увольняются по причине неадекватных мер по введению в должность.

Для большинства работников разработаны должностные инструкции. При выходе на работу сотрудник знакомится со своей должностной

инструкцией. Но к работе его сразу не допускают. Сначала его прикрепляют к опытному человеку, который обучает его 3 месяца, и одновременно он ходит на учебу, после прослушивания сдается экзамен на допуск и на этом этапе адаптация завершается.

Документы, регламентирующие адаптацию персонала не разработаны.

К используемым методам адаптации можно отнести:

инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте;

ученичество и наставничество (коачинг) - где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов;

обучение на рабочем месте - связан с производственными функциями работника, является оптимальным для выработки производственных навыков:

обучение вне рабочего места - расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения.

Работники имеют право повышать свой профессиональный рост: путем техучебы, семинаров, курсов, каждый по своей специальности.

На предприятии не используется такой метод адаптации, как ротация кадров, когда сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владения несколькими специальностями).

В ООО «Лента» существует специальный документ: «План улучшения качественного состава руководителей и специалистов.

В этом документе есть такая табличка, где отмечаются следующие данные:

Резерв на замещения руководителей и специалистов, где указывается:

-) должность;
-) кто намечается на замещение должности (Ф.И.О);
-) год рождения;

) резерв: основной перспективный, замещение;

) занимаемая должность;

Подписывается начальником отдела.

В список резерва на замещения должны быть включены все руководящие должности отдела: начальник отдела, их заместители, начальники бюро, главные специалисты, начальники смен.

Так же в данном документе отмечаются те кадры (рабочие), которые дополнительно обучаются в высших заведениях или в техникумах, которые могут в дальнейшем планировать свою карьеру в организации.

Таким составлением данных и ведением ПЛАНА занимается цеховой помощник по кадрам, далее составляется резерв и отдаётся в отдел кадров на рассмотрение.

Штатное расписание организации (табл. 2).

Таблица 3.

Показатель	Количество единиц	Оклад, руб.	Фонд оплаты, руб.
Управляющий	1	50000	600000
Менеджер по закупкам	5	40000	2400000
Администратор торгового зала	5	27000	1620000
Оператор АСУ	2	33000	792000
Зав. Складом	4	27000	1296000
Продавцы	6	22000	1584000
Кассиры-контролеры	18	25000	5400000
Охрана	6	20000	1440000
Разнорабочие	8	17000	1632000
Итого	55		16764000

В настоящее время работает 55 человек.

В ООО «Лента», как и ряде других предприятий РФ одним из основных стимулов побуждения работников к эффективному и ответственному труду является оплата труда работника. В связи с этим проведём анализ эффективности использования фонда заработной платы как основного средства стимулирования труда на предприятии

Чтобы оценить эффективность использования средств на оплату труда применяются показатели, как:

- производство продукции на рубль заработной платы;
- выручка на рубль заработной платы;
- сумма валовой прибыли на рубль заработной платы.

При этом сравниваются данные истекшего периода с плановыми и фактическими данными отчетного периода, т.е. изучается выполнение плана этих показателей и их динамика. Результаты данного анализа приведены в таблице 5. А также для наглядности построен график изменения показателей (рисунок 3).

Таблица 5. Показатели эффективности использования фонда оплаты труда в ООО «Лента» ТК 15 за 2017 год

Показатель	2017	Изменение за год				
		1 квартал	22 квартал	4 3 квартал	44 квартал	+/- %
Производство продукции на 1 рубль заработной платы	9,57	10,21	10,19	7,94	-1,63	-17,0
Выручка от реализации продукции на один рубль заработной платы	9,22	9,78	9,68	7,56	-1,66	-18,0
Прибыль от реализации на 1 рубль заработной платы	1,39	1,65	1,59	1,28	-0,11	-7,9

Рассмотрев полученные данные можно сделать вывод, что эффективность использования фонда оплаты труда снизилась. Почему это произошло? На самом деле мы уже нашли ответ на этот вопрос в предыдущем пункте. Это стало следствием превышения роста оплаты труда над ростом производительности труда. Каков же может быть выход из данной

ситуации? Совершенно очевидно, что руководство не может остановить рост заработной платы, это приведет только к дальнейшему оттоку кадров из предприятия, остается второй выход: необходимо добиться ускорения роста производительности труда, одновременно увеличив взаимосвязь между результатами труда и размером заработной платы.

Недостаточно высокий уровень дисциплины труда приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство.

Экономические потери из-за низкой дисциплины труда выражаются:

- в прямых потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочих местах по неуважительным причинам (опоздания, преждевременный уход с работы, самовольные отлучки без производственной надобности);

- в содержании дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительной причине;

- в снижении коллективных результатов труда отделов, бригад, смен, участков, объединенных не только одной целью и общей заинтересованностью в конечном результате, но и определенной расстановкой отдельных исполнителей;

- в потерях рабочего времени, связанных с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;

- в поломках и простоях оборудования, в появлении брака, снижении качества продукции и других негативных последствиях, связанных с нарушением установленного порядка труда и технологии производства.

За 2017 год зарегистрировано 59 случаев нарушений трудовой дисциплины. Привлечено к дисциплинарной ответственности за прогулы – 3 человек; за появление на работе в нетрезвом виде - 8 человек; уволено по инициативе нанимателя - 4 человека.

К основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся: опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва; преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;

прогулы; появление на работе в нетрезвом виде; несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязательств; неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

5. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лента»

Конкурентными преимуществами являются:

- ценовое лидерство, которое обеспечивается за счет масштаба деятельности, эффективной операционной модели и высокой доли собственной недвижимости; - формат торговых комплексов сочетает в себе лучшие характеристики традиционных гипермаркетов, магазинов cash&carry и дискаунтеров, существующих в мире; - программа лояльности в виде карт постоянных покупателей, дающих их владельцам дополнительные ценовые льготы (скидки) при покупке товаров; - постоянный контроль затрат; - постоянное обновление ассортимента товаров. Ассортимент товаров, предлагаемых покупателю в гипермаркетах, включает в себя от 17 до 21 тысяч SKU из которых продукты с длительным сроком хранения составляют 44%, продукты с коротким сроком реализации, в том числе продукты собственного производства (пекарня, кулинария), – 18% и непродовольственные товары – 38%. Фактический ассортимент варьируется в зависимости от потребностей и предпочтений покупателей в конкретном городе или регионе; - введение в ассортимент товаров местных производителей, лучшее предложение локальных брендов; - удобное местоположение магазинов в соответствии с их форматом. Каждый гипермаркет имеет удобные оборудованные парковочные площадки для покупателей; - жесткий контроль качества реализуемых товаров и удобство их упаковки; - особое внимание уделяется качеству обслуживания покупателей и дополнительным услугам, которые они могут получить в здании торгового комплекса. К ним относятся услуги химчисток, фотоателье,

салонов сотовой связи, а также аптеки и кафетерии; - при формировании ассортиментной матрицы фокус делается на женщинах и их семьях.

Степень влияния всех вышеперечисленных факторов на конкурентоспособность товаров, реализуемых Эмитентом - высокая.

Все вышеперечисленные факторы оказывают положительное равнозначное влияние на конкурентоспособность Эмитента.

Для оценки конкурентоспособности гипермаркета ООО «Лента» был выбран анонимный опрос. В анкетирование принимали участие посетители гипермаркета ООО «Лента».

Цель исследования – оценить конкурентоспособность предприятия ООО «Лента».

Объект – предприятие ООО «Лента».

Предмет – конкурентоспособность предприятия ООО «Лента».

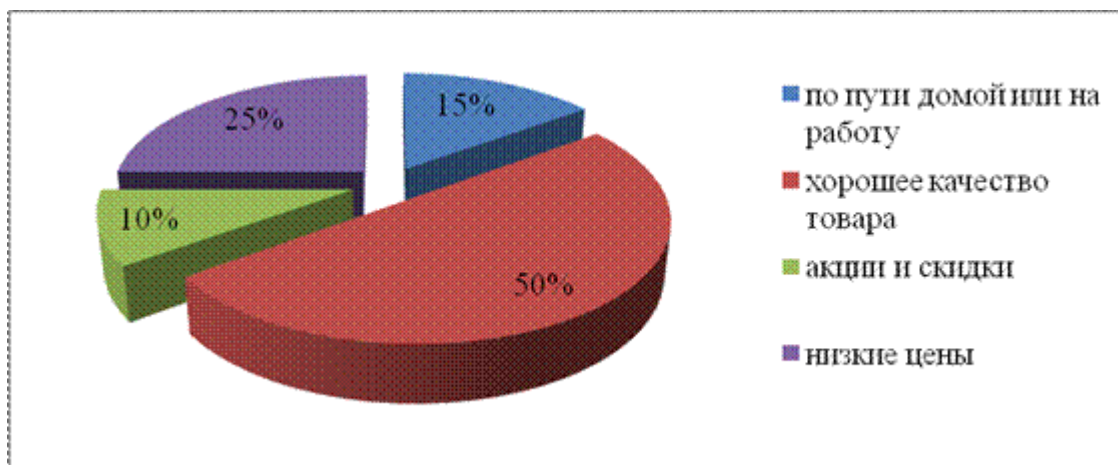


Рис. 3. Критерии, влияющие на выбор гипермаркета

(44%) респондентов выбирают гипермаркет по качеству товара, 34 % из-за наличия скидок и акций, (18%) обращают внимание на разнообразие ассортимента и оставшиеся (4%) выбирают гипермаркет из-за близкого расположения к дому.

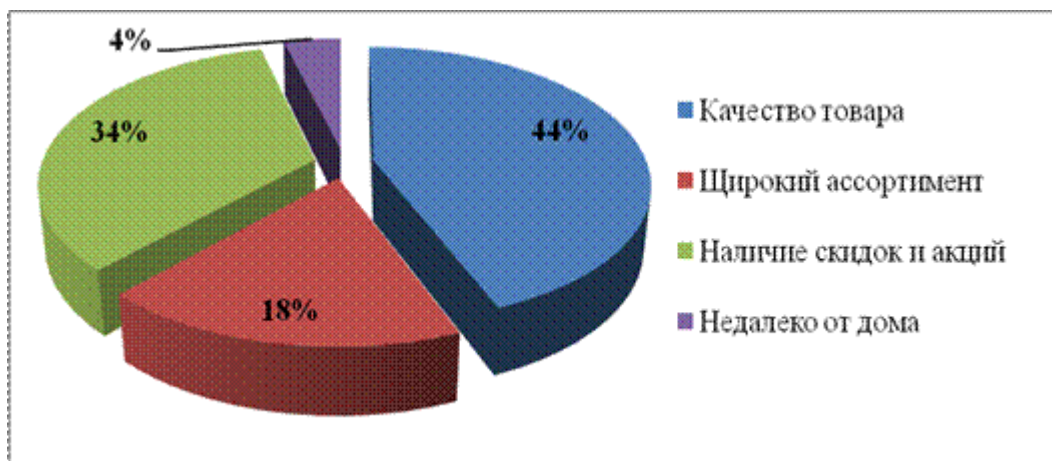


Рис. 4. Почему потребители совершают покупки в гипермаркете ООО «Лента»

Из данных диаграммы мы видим, что (50%) потребителей совершают покупки из-за качественного товара, (25%) покупают товары гипермаркета «Лента» из-за низких цен, (15%) по пути домой или на работу и остальные (10%) совершают покупки, потому что часто проводят акции и делают скидки.

6. Мотивация и стимулирование в организации

С целью изучения проблем мотивации трудовой деятельности, было проведено исследование удовлетворенности трудом персонала в ООО «Лента». Был выбран метод анкетного опроса как наиболее простой и эффективный метод. Анкетный опрос проводился конфиденциально с небольшими группами людей.

Таблица 6. Результаты анкетирования персонала ООО «Лента»

Показатель	Результат опроса	
	Неуд.,%	Удов.,%
Размер заработной платы (отмена соц.выплат)	77	23
Работа без больших напряжений и стрессов	76	24

Перспективы профессионального и служебного роста	61	39
Взаимоотношения с непосредственным руководителем	40	60
Информированность на предприятии	34	66
Важность и ответственность выполняемой работы	45	55
Условия труда	34	66
Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	55	45
Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей	27	73
Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе	19	81
Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	27	73
Соответствие работы вашим способностям	46	54
Работа как средство достижения успеха в жизни	43	57

В результате проведенного анализа системы мотивации персонала на предприятии в ходе преддипломной практики следует сделать следующие выводы:

а) Размер заработной платы: Только 23% опрошенных отметили, что удовлетворены размером заработной платы. Необходимо повысить роль материального стимулирования труда работников. Но при этом следует учесть, что поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности трудом приведет к большим затратам. Поэтому рекомендуется наладить систему премий и бонусов для поднятия производственных показателей.

б) Работа без больших напряжений и стрессов: 24% отметили, что их работа не требует больших напряжений. Данный показатель скорее связан с характерными особенностями предприятия.

в) Перспективы профессионального и служебного роста: Опрос показал, что лишь 39% сотрудников предприятия видят какие-либо перспективы карьерного роста. Таким образом, руководство должно уделять

больше внимания росту, профессиональному образованию и прогрессу своих сотрудников. Как один из вариантов – возможность поручения работнику более сложной работы. Кроме того, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы. Хотелось порекомендовать руководству предприятия всячески поощрять инициативу молодых работников в возрасте до 30 лет (так как это, возможно, принесет новые идеи); не бояться доверять молодым сотрудникам руководящие должности.

г) Взаимоотношения с непосредственным руководителем: 60% опрошиваемых отметили удовлетворенность данным показателем. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным.

д) Информированность на предприятии: 66% работников отметили доступность информации о целях и задачах предприятия.

е) Важность и ответственность выполняемой работы: 55% опрошенных работников считают свою работу необходимой и важной для общества.

ж) Условия труда: В ООО «УниверсалОптТорг» уделяют достаточно внимания данному показателю. Следствием этого и стал такой высокий результат опроса - 66%.

з) Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне: Данный показатель скорее связан с нестабильностью российского рынка, нежели конкретно с рассматриваемой организацией, он составил 45 %.

и) Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей: 75% опрошенных отметили удовлетворенность этим показателем. Это показатель того, насколько эффективно организована работа в целом.

к) Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе: 81% опрошенных ответили, что их удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако, это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем также следует следить за поддержанием хороших взаимоотношений между работниками.

л) Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе: 73% опрошенного персонала ответили, что их удовлетворяет данный показатель. А 27%, - что не удовлетворяет. Непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному показателю и по возможности предоставить больше инициативы в выполняемых ими обязанностях.

м) Соответствие работы вашим способностям: Опрос показал среднюю удовлетворенность данным показателем – 54%. В этом направлении руководству нужно выявлять способности работников и использовать полученную информацию для дальнейшей организации производственных процессов.

н) Работа как средство достижения успеха в жизни: 57% опрошенных работников отметили удовлетворенность данным показателем. Т.е., мы видим, что большая часть сотрудников склоняется к мнению, что работа – залог успеха в жизни.

Именно с учётом данных выводов будут разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации работников предприятия в третьей главе дипломной работы.

Заключение

Цель прохождения практики состояла в исследовании системы мотивации персонала ООО «Лента» и разработке проекта рекомендаций, направленных на совершенствование стимулирования персонала к труду.

Для реализации поставленной цели в рамках отчета были изучены теоретические аспекты системы управления персоналом. Персонал как объект управления имеет особые свойства, требующие умелого учета в управлении персоналом, направленном на достижение эффективности деятельности предприятия. Для управления персоналом характерны две основные особенности: персонал активен, т.е. способен изменять и отражать воздействия руководителей в зависимости от собственных желаний и устремлений; субъективность в управлении персоналом, поскольку руководители сами являются персоналом предприятия.

Управление персоналом является направленной деятельностью руководства предприятия, а также руководителей подразделений всей системы управления персоналом, которая содержит разработку стратегии кадровой политики, а также основных принципов и методов управления персоналом. Система управления персоналом – это совокупность технологий, приемов, методов и элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации, М.: «Юридическая литература», 2009.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г // Справочно-правовая система Консультант Плюс с изменениями и дополнением на 20.11.2010
3. Абрамова И.Г. Персонал - технология менеджера, М.: БЕК, 2017.
4. Абросимов И.Д. Менеджмент как система управления, М.: БЕК, 2008.
5. Адамчук В.В., Ромашов О.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов, М.:ЮНИТИ, 2009.
6. Антикризисное управление: от банкротства - к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова, М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2007.
7. Антикризисное управление: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина, М.: «ПРИОР», 2014.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом, М.: Дело, 2015.
9. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. Учебник для студентов экономических вузов, М.: «Интерпрессервис», 2008.
10. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие., СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2009.
11. Большой экономический словарь / под ред. Азримяна А.Н., М.: Институт новой экономики, 2007.
12. Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие, М.: Издательство «ПРИОР», 2008.
13. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник, М.: ТК Велби, 2014.
14. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник для вузов. - 3-е изд., М.: «Гардарика», 2012.
15. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики, М.: АСТ, 2009.
16. Волков О.И. Экономика предприятия, М.: Инфра-М, 2011.

17. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий, М.: Финансы и статистика, 2008.
18. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов, М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 2009.
19. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала, М.: МНИИПУ, 2017.
20. Гурьянов С.Х., Поляков И. А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду: (Методика расчетов по экономике труда на промышленных предприятиях), М.: АСТ, 2008.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом, Н.Новгород: НИМБ, 2017.
22. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие, М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2007.
23. Карпова Т.П. Управленческий учет, М.: ЮНИТИ, 2008.
24. Кац И. Антикризисное управление предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2009, № 2, С. 82-85.
25. Кибанов А.А. Управление персоналом организации, СПб.: Питер, 2018.
26. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, М.: Проспект, 2017.
27. Комментарий к Трудовому кодексу РФ / Под редакцией К.Я. Ана-ньевой, М.: ИКФ ОМЕГА –Л, 2008.
28. Крутик А. Б., Муравьев А. И. Антикризисный менеджмент, СПб.: «Питер», 2009.
29. Курс экономической теории: Учеб. пособие / Под ред. М. Н. Чепурина, Е. А. Киселевой, Киров: Изд-во МГИМО, 2016.
30. Меркушова Н.И Экономика предприятия: учебно-методическое пособие, Самара: Самарский институт управления, 2014.
31. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации, М.: НИИ труда, 2008.
32. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте, СПб.: Питер, 2017.

33. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности, М.: Издательство «Экзамен», 2009.
34. Основы управления персоналом / Под. ред. Генкина Б.М., М.: Дело, 2014.
35. Ревенков А. Мотивация трудовой деятельности, М.: Экономист, 2007.
36. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации, М.: ИНФРА-М, 2013.
37. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, М.: Инфра-М, 2017.
38. Сацков Н.Я. Практический менеджмент, М., 2007.
39. Сио К. К. Управленческая экономика: Пер. с 7-го англ. изд., М.: ИНФРА-М, 2008.
40. Скляренко В.К., Прудников В.М., Акуленко Н.Б., Кучеренко А.И. Экономика предприятия (в схемах, таблицах и расчетах), М.: Инфра-М, 2018.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом, СПб.: Питер, 2016.
42. Экономика труда / Под ред. Г.Р. Погосяна, Л.И. Жукова, М.: Экономика, 2011.
43. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г.Меликьяна, Р.П.Колосовой, М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 2014.
44. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина, М.: Юристъ, 2017.
45. Яковлев В. А. Приоритеты и механизмы национальной программы вывода России из системного кризиса и перехода к устойчивому экономическому росту // «Круглый стол» Совета Федерации, Выпуск 6, 17 февраля 2017 г., С. 9. [www.governor.spbnevvs.ru]