

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы. В последнее время в работе с персоналом преобладает предпринимательско-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Сегодня почти каждое предприятие, организация или фирма сталкиваются с проблемой планирования потребности и подбора персонала, используя маркетинг персонала, который становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночной конкуренции, поскольку минимальные вложения и максимальное использование человеческих ресурсов позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе. Актуальность этого направления обусловлена необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы, а также потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рациональным использованием человеческого ресурса.

Как научное направление маркетинг персонала возник не так давно, потому однозначного понимания и четких характерных черт еще не сформировано, что и актуализирует необходимость исследования этой проблематики в контексте развития современных предприятий.

Среди авторов, которые внесли заметный вклад в разработку научных основ кадровой стратегии: Кибанов А.Я., Савенкова Т.И., Бесчастнов В., Шемятихина Л.Ю. и др.

Среди авторов, которые внесли заметный вклад в разработку научных основ кадровой политики, эффективного управления персоналом, кадрового планирования, следует отметить исследование таких отечественных и зарубежных ученых, как Балабанова Л.В., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Грэхем Х.Т., Беннетт Р., Кибанов А.Я. и др.

Каждый из них аргументировал свои определения кадрового планирования, кадровой политики, исследовал их влияние на организацию и на общество в целом.

Современный этап развития рыночной экономики актуализирует проблему выхода из кризиса трудовой активности работников многих предприятий страны.

Разработка и усовершенствование стимулов и мотивов к труду выходят за рамки научных и познавательных проблем и все больше относятся в практическую плоскость как средство борьбы с конкурентами. Маркетинг персонала как инструмент целеустремленной и эффективной работы с персоналом является составляющей стратегии и тактики выживания предприятия в рыночных отношениях. По мере развития личности работника придется все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия, поскольку развитие производства в значительной степени требует планирования его кадрового обеспечения, а качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования маркетингового инструментария в процессе управления персоналом, который требует усовершенствования и дальнейшего исследования.

Цель исследования – изучить влияние кадровой стратегии на работу организации на рынке труда.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность стратегии управления персоналом;
- рассмотреть современные аспекты применения кадровой стратегии;
- изучить методологию кадровой стратегии;
- провести анализ финансовой деятельности организации;
- провести анализ кадровой стратегии организации;
- разработать рекомендации и мероприятия совершенствования кадровой стратегии.

Объект исследования - ООО «Форсат».

Предмет исследования – процесс кадровой стратегии организации.

Структура работы. Курсовая работа состоит из содержания, введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

## **Глава 1. Теоретические основы кадровой стратегии**

## 1.1. Сущность стратегии управления персоналом

Слово «стратегия» происходит от греческого strategia (стратос - войско, аго - веду), то есть по происхождению это военный термин. Там он означает военное искусство, которое изучает закономерности и характер войны, теоретические основы планирования, подготовки и проведения крупных военных операций с загодя сформулированными стратегическими заданиями.

Термин «стратегия» употребляется в настоящее время во многих сферах общественной жизни. Относительно термина «стратегия предприятия (фирмы)», то здесь существуют немало определений. Ее понимают как: систему организационно-экономических мероприятий для достижения долгосрочных целей предприятия; обоснование перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды; генеральное направление развития предприятия, которое обеспечивает согласование его целей и возможностей и интересов всех субъектов; эффективную деловую концепцию достижения конкурентных преимуществ предприятием; совокупность перспективных ориентиров для работы предприятия; план действий, который определяет приоритеты решения проблем и ресурсы для достижения основной цели.

Реализация концепции управления предприятием возможна лишь тогда, когда предприятие является стратегически ориентированным. То есть предприятие, в котором персонал имеет стратегическое мышление, применяется система стратегического планирования, которое дает возможность разрабатывать и использовать систему стратегических планов [16, с.41].

Стратегия интегрирует много конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешность деятельности предприятия. В целом, стратегия - это план управления предприятием, направленный на укрепление его позиций, удовлетворения потребностей потребителей и достижения предвиденных целей [14, с.36].

На основании анализа теоретических источников сформирована таблице 1 определено понятие «Стратегия управления человеческими ресурсами» разными авторами.

Таблица 1

## Определение понятия «Стратегия управления человеческими ресурсами» разными авторами

Автор,  
источник

Определение

Крылов  
А.А. Стратегия управления человеческими ресурсами - комплекс общих долгосрочных подходов к управлению занятостью в организации. Стратегия управления человеческими ресурсами является составляющей общей стратегии деятельности организации. Искусство разработки стратегии управления персоналом заключается в том, чтобы последствиями формулировки общих подходов стали конкретные действия, которые обеспечивали бы высокую эффективность использования трудового потенциала персонала

Кибанов  
А.Я. Стратегическое управление человеческими ресурсами - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и будущих изменений в ее внешней и внутренней среде, что позволяет организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе

Ламбен  
Ж.-Ж. Стратегическое управление - многоплановый, формально-поведенческий управленческий процесс, который помогает формулировать и выполнять эффективные стратегии, которые способствуют балансированию отношений между организацией, включая ее отдельные части, и внешней средой, а также достижению установленных целей

Маслов  
Е.В. Стратегическое управление - общая концепция того, каким образом достигаются цели организации, разрешаются проблемы, которые стоят перед ней, и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. На практике стратегия является системой управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и заданий фирмы, связанных или с ее развитием, или с превращением

Веснин В.Р. Стратегическое управление - это такое управление, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует организацию на гибкое регулирования своего поведения для достижения конкурентных преимуществ на рынке и цели в долгосрочном периоде

Источник: составлено автором на основе [8,14, 15,19, 22].

Термин «стратегия» употребляется в настоящее время во многих сферах общественной жизни. Относительно термина «стратегия предприятия (фирмы)», то здесь существуют немало определений. Ее понимают как:

- систему организационно-экономических мероприятий для достижения долгосрочных целей предприятия;
- обоснование перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды;
- генеральное направление развития предприятия, которое обеспечивает согласование его целей и возможностей и интересов всех субъектов;
- эффективную деловую концепцию достижения конкурентных преимуществ предприятием;
- совокупность перспективных ориентиров для работы предприятия;
- план действий, который определяет приоритеты решения проблем и ресурсы для достижения основной цели [4, с.57].

Так же как трудно представить себе два одинаковых предприятия, невозможно создать тождественные системы стратегического управления.

Разные подходы к построению системы стратегического управления требуют четкого представления о преимуществах этого явления в деятельности отдельных предприятий, которые в общем виде можно сформулировать через цель стратегического управления. Цель стратегического управления - это определение миссии, целей и стратегий, разработка и обеспечение выполнения системы планов как инструментов реализации стратегических ориентиров из усовершенствования предприятия и его отдельных подсистем, которые являются основой для обеспечения его конкурентоспособного существования в долгосрочной перспективе [11, с.20].

Элементами управленческой стратегии являются: система целей (миссия, общефирменные и специфические цели), приоритеты (главные принципы распределения ресурсов), правила осуществления управленческих действий.

Организация разработки стратегии на предприятии предусматривает отбор кадров разработчиков, организацию их работы и контроль, изменение организационной структуры управления в соответствии с потребностями стратегического менеджмента, развития у кадров стратегических способностей и информационно-аналитического обеспечения процесса разработки стратегии.

Условно генеральные стратегии можно разделить на две группы: стратегии функционирования (какие связанные с поведением организации на рынке и оказываются в трех вариантах: лидерства в низких расходах, дифференциации и фокусировки) и развития (роста, умеренного роста, сокращения и комбинированная). Стратегии могут быть разными также по своему характеру. В этом отношении выделяют три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонную (стратегию стабилизации) и оборонную (стратегию выживания). Обычно, наступательный характер присущ стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонную - комбинированной стратегии; сугубо оборонный - стратегии сокращения деятельности. Политика менеджмента персонала организации, через которую реализуются цели и задания последней, базируется на стратегии менеджмента персонала организации, которая вместе с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой стратегиями является элементом общей стратегии развития организации [7, с.31].

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Стратегия и политика менеджмента персонала является соединительным элементом, который сочетает цели и задания организации с кадровой работой, то есть оперативными мероприятиями относительно работы с человеческими ресурсами: отбор, складывание штатного расписания, аттестация, проф обучения, продвижение, стимулирование труда и тому подобное. Политика менеджмента персонала и степень ее реалистичности зависят, в свою очередь, от учета двух основных исходных положений: направленности общей стратегии менеджмента персонала и характера ее адаптированной к специфическим условиям развития организации на современном этапе. Таким образом, мероприятия относительно менеджмента персонала могут быть рассчитаны на далекую перспективу (стратегия) или ориентированы на оперативное решение кадровых вопросов (тактика или политика).

## 1.2. Современные аспекты применения кадровой стратегии

Общими принципами кадровой стратегии для большинства предприятий являются: справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации. Кадровая политика определяется рядом факторов: а) внешних: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзами; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда; б) внутренних: структура и цели предприятия; территориальное размещение; используемые технологии; производственная и управленческая культура [3, с.18].

Роль кадровой стратегии в повышении эффективности труда персонала оказывается в том, что она дает возможность: четко и наглядно представлять взгляды руководства на взаимоотношения с персоналом; убеждать персонал в доброй воле владельцев и руководства; улучшать взаимодействие подразделений; предоставлять последовательности процесса принятия кадровых решений; информировать персонал относительно правил внутреннего поведения; улучшать морально-психологический климат в коллективе.

Основными принципами кадровой стратегии являются: принцип научности, принцип объективности, принцип демократизма, принцип гласности, принцип отбора кадров за деловыми и моральными качествами, принцип сочетания интересов системы, коллектива и личности, принцип пропорциональности, принцип сбалансированности с вековым критерием, принцип сочетания требовательности, контроля работы сотрудников с уважением к ним [5, с.112].

На основе концепции и принципов управления персоналом разрабатывают политику управления персоналом (кадровую политику) - основные направления, формы, методы и критерии работы с персоналом, направленные на повышение эффективности его использования и деятельности организации в целом.

Первым этапом в проработке кадровой стратегии являются разработывание концепции управления персоналом - комплексу теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, заданий, принципов, критериев и организационно-практических методов управления персоналом, а также подходов для формирования механизма их реализации в конкретных

условиях функционирования производственных и управленческих подразделений организации [12, с.97].

Управление персоналом должно осуществляться в соответствии с концепцией развития организации и включать ряд стадий: формирование, использование и стабилизацию. Формирование персонала охватывает прогнозирование структуры персонала, определения потребности в кадрах, планирование, привлечение, отбор и размещение персонала.

На формирование долгосрочной кадровой стратегии влияют как внешние, так и внутренние факторы:

- глобальная концепция функционирования и дальнейшего развития организации на соответствующем сегменте рынка;
- состояние рынка трудовых ресурсов необходимой специализации на территории данного региона;
- финансовые возможности организации относительно содержания наемного персонала;
- уровень компетентности сотрудников службы персонала [14, с.67].

Большое значение при планировании и подборе персонала имеет умение владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в квалифицированных работниках, а следовательно, и для реализации целей организации. Целесообразно вести исследование рынка с целью определения текущих и перспективных потребностей в персонале с учетом его количества и качества, вовремя готовить новые рабочие места в соответствии с требованиями производства; привлекать персонал, личные качества которых отвечают требованиям, чтобы их ставила организация.

Важным направлением планирования персонала является определение потребности в нем. Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для самой эффективной реализации трудового потенциала работников. Оно должно отвечать целям организации, защищать интересы работников и обеспечивать соблюдение законодательства о труде в процессе работы. Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечения стабильности и равномерной нагрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);



- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его психофизиологических данных требованиям рабочих мест и производства путем перехода с одного рабочего места на другое;
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разных операций, которое дает возможность контролировать нагрузку на разные части тела и органы чувств человека [15, с.33].

В современных условиях большое значение приобретает конкурентоспособность персонала, который определяется умением каждого работника и всех вместе как единственного организма быстро и эффективно воспринимать и реализовывать разные нововведения на каждой стадии жизненного цикла продукции.

Конкурентоспособность кадров достигается лишь при условиях постоянного углубления знаний, умений, навыков, благоприятного социально-психологического климата, соответствующих условий труда. Конкурентоспособность персонала можно определить как процесс развития персонала, который представляет собой комплекс мероприятий, который включает профессиональную учебу, переподготовку, повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. В современных условиях повышение квалификации трудового потенциала - важное направление кадровой политики предприятия. Целью повышения квалификации работников является углубление профессиональных знаний и навыков за специальностью, формирование у персонала высокого профессионализма, корпоративной культуры и тому подобное.

Важным направлением работы с персоналом в организации является управление трудовой адаптацией. Адаптация - это овладение специальностью, а также приспособление работника к определенным социальным нормам организации, установления таких отношений сотрудничества работника и всего коллектива, которые будут способствовать обеспечению эффективного труда, материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Адаптация может быть: - первичная, то есть приспособления молодых кадров, которые не имеют опыта профессиональной деятельности. Это чаще всего выпускники учебных заведений; вторичная, то есть приспособления работников, которые имеют опыт профессиональной деятельности, однако изменяют объект [5, с.32]

Инструментальное обеспечение осуществляется с помощью таких методов:

- административные (освобождение, должностные перемещения и тому подобное);
- экономические (повышение заработка, лишения премии и тому подобное);

- психологические (психотехника и др.).

Оценка выбора кадровой политики. С целью изучения реакции коллектива на выбранную кадровую политику необходимо проводить социологические исследования и анализ их эффективности [21, с.46].

В реализации кадровой политики возможные альтернативы с учетом реального состояния экономики. Поэтому выбор ее связан не только из определения основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов.

Подводя итоги из выше изложенного в первом разделе курсовой работы, стоит сказать, что кадровая политика в современных условиях функционирования предприятий призвана стабилизировать деятельность и обеспечить дальнейшее развитие предприятия; способствовать улучшению социальных условий для персонала; обеспечить инвестирование капитала не только в новейшие технологии, но и у работника, - учебу, переподготовку, переквалификацию; способствовать созданию условий для активности, творчества и надлежащего морально-психологического климата в коллективе.

Следовательно, сущность кадровой политики заключается в поиске и применении подходов и методов, которые обеспечили бы желательный ход событий на предприятии, побуждали его работников к производительному труду и созданию материальной и психологической удовлетворенности работников трудовой деятельностью. Определена сущность кадровой политики - это основные направления, формы, методы и критерии работы с персоналом, направленные на повышение эффективности его использования и деятельности предприятия в целом. Доказано, что кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или других конкретных методов набора, размещения и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами. В основе формирования кадровой политики лежат анализ структуры персонала, эффективность использования рабочего времени, прогнозов развития производства и рынка труда.

### **1.3. Методология кадровой стратегии**

Общая методология кадровой стратегии базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга, а именно: выборе и анализе источников

информации по маркетинговой деятельности; анализе внешних и внутренних факторов, которые определяют направление маркетинговой деятельности; разработке мероприятий по направлениям кадровой стратегии; формировании плана кадровой стратегии и его реализации. Источниками информации могут быть: исследования рынка рабочей силы, исследования качеств кандидатов, а также их требований и возможностей, влияние на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации, проведения сегментации рынка рабочей силы и выбор путей их привлечения, а также формирования резерва потенциальных кандидатов в пределах организации [24, с.44].

Базой для разработки маркетинговых мероприятий у отрасли персонала является информация о внешних и внутренних факторах, которые влияют на обеспечение предприятий в персонале. К внешним факторам можно отнести: ситуацию на рынке труда, который определяется общеэкономическими и демографическими процессами в регионе, где размещенное предприятие; спрос на персонал; предложение в отрасли персонала, которые являются следствием работы учебных заведений и высвобождения персонала в других организациях; развитие знаний общества об особенностях изготовления продукции, которая определяет направления изменений характера и содержания труда, что, в свою очередь, формирует требования к специальности и квалификации рабочих; особенности приоритетных потребностей населения, которые являются следствием благосостояния общества и господствующих общественных отношений; существующее законодательство в отрасли трудовых отношений и его возможные изменения и политику, которая проводится на предприятиях по отношению к персоналу [20, с.51].

Внутренние факторы формируют: миссия организации и ее стратегические цели, которые можно рассматривать как ориентиры при разработке политики по отношению к персоналу; финансовые ресурсы, которые предприятие может потратить на осуществление маркетинговых мероприятий; кадровый потенциал предприятия, которое определяет совокупные возможности коллектива предприятия за счет внутренних источников с учетом повышения квалификации и переквалификации персонала.

В основе кадровой стратегии заложены принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату, потому он должен быть ориентирован на привлечение рабочего, который своим трудом способен создать потребительскую стоимость, которая характеризуется большей меновой стоимостью, чем его рабочая сила.

Подбор и оценка рабочих являются важными составляющими системы управления персоналом и должны осуществляться на научных принципах, учитывая особенности конкретного предприятия и его подразделений; исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств рабочего; путем сочетания разных способов, когда для высококвалифицированных рабочих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для других должностей подбор кадров осуществляется с учетом нормативных требований рабочих мест. Перечень функциональных обязанностей и трудоемкость работы для каждого работника определяются на основе организационных документов или менеджерского опыта [22, с.14].

Кандидата на вакантную должность оценивают по профессионально-квалификационным характеристикам, обусловленным уровнем его знаний, умений, навыков, которые определяют возможности рабочего; по физическим данным, которые включают здоровье и работоспособность; по психо-мотивационным характеристикам, в основе которых лежат психофизиологические особенности и наиболее благоприятные для конкретного рабочего мотивационные механизмы; за специфическими особенностями, которые отображают конкретные желания работодателя по отношению к рабочему.

Воплощения в жизнь маркетинговых мероприятий на предприятии осуществляются через систему маркетинговой информации, систему планирования (разработка стратегических планов, планов маркетинга), организационную структуру, систему маркетингового контроля (измерения результатов, анализ результатов, проведения корректирующих действий). При этом, способами осуществления маркетинговой деятельности или методами управления, исходя из признаков их содержания и механизмов действия на объект управления могут быть: экономические, которые приводят в действие мотивационный механизм оплаты труда в форме стимулирования профессиональной деятельности; социально-психологические, что помогают формированию персонала по принципу «команд»; организационно-административные методы, которые обеспечивают ее единство в требованиях к объектам управления (прямые административные указания, нормативное регулирование, выработка стандартных процедур административного влияния).

Система управления персоналом функционирует в определенной организационной среде в виде службы, которая оказывает услуги своим клиентам — сотрудникам организации относительно изучения и удовлетворения их потребностей. Внимание менеджеров из персонала фокусируется не на разработке программ, а на

результатах их использования, на том, какую пользу они приносят разным группам потребителей. Подобная ориентация на клиента является ни чем другим как маркетинговым подходом к управлению персоналом организации, который предусматривает, что внутренний клиент пользуется услугами организации, а платит за это трудом и личными профессиональными качествами : знаниями и умениями, навыками и опытом, в то же время добывая их в организации и добавляя к имеющимся способностям. Поэтому неперенным условием взаимоотношений организации и персонала является непрерывное повышение квалификации. Именно уровень квалификации выступает в качестве основы оплаты труда [17, с.30].

При условии обеспечения рыночного уровня заработной платы для персонала разрабатывается индивидуальный подход к стимулированию. При этом одним из важнейших инструментов мотивации и объектов использования для внутренних клиентов есть удовлетворения социальных потребностей, которые рассматриваются с позиций маркетинга как услуги, которая предоставляется организацией внутренним клиентам.

То есть, маркетинг персонала одновременно направлен на удовлетворение потребностей организации в персонале и на выявление и удовлетворение индивидуальных потребностей ее сотрудников. Для обеспечения этой деятельности менеджеры стремятся разработать профессиональные требования к персоналу, определить качественные и количественные потребности в кадрах, рассчитать расходы на приобретение и дальнейшее использование персонала, а также выбрать источники и пути покрытия потребности в рабочей силе. Такой подход стимулирует организацию к расширению функции производственного маркетинга в сфере управления человеческими ресурсами [18, с.44].

Подобная концепция внутриорганизационного маркетинга заключается в использовании инструментов кадровой политики относительно применения средств маркетинга для влияния на персонал, на их поведение для повышения компетенции и стимулирования средствами кадровой политики, внутренней коммуникации, маркетинговыми методами с ориентацией на персонал, особенно внешними коммуникациями (реклама, связи с общественностью и др.). Весь маркетинговый инструментарий должен быть направлен на осознание сотрудниками важности этих мероприятий, поскольку современный рынок труда трактует рабочее место как продукт, который продается. С этой точки зрения маркетинг персонала рассматривается как направление стратегического и оперативного планирования кадров, создавая информационную базу для работы с

персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынков труда, и направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

Для определения количественного состава персонала пользуются разными методами прогнозирования потребности в рабочей силе: эконометрическим - с помощью которого потребность в персонале выводится из предсказуемых уровней конечного спроса на товары и услуги на определенный уровень в будущем; экстраполяции - перенесение прошлых тенденций, изменений в величине совокупной рабочей силы и ее структуры в будущее; метод экспертных оценок, что обосновывается на использовании мнения специалистов для определения потребностей в персонале; методом трудовых балансов, который отслеживает движение рабочей силы, использования фонда времени и основывается на взаимосвязи ресурсов, какие нужны организации в рамках планового периода; способом применения системы нормативов, которые определяют количество работников в функциональном разрезе, затраты на производство единицы продукции (рабочее время, фонд заработной платы); набором математических формул, которые позволяют одновременно использовать предыдущие методы и предоставляют возможность точного прогноза потребностей в рабочей силе. Однако это достаточно дорогой метод и требует специальных знаний и умений для применения на практике, потому он используется только в больших организациях [24, с.71].

В процессе покрытия дополнительной потребности в человеческих ресурсах организация: набирает персонал непосредственно в учебных заведениях с помощью заключения двусторонних договоров как с учебным заведением, так и с участником учебы; предоставляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда); обращается к услугам консультантов из персонала, которые могут выполнять посреднические функции по подбору кандидатов, а также может использовать услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала; вербует новый персонал через своих работников (из семейного круга сотрудников, в других организациях, в учебных заведениях и тому подобное); заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов; сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях и др. Как внутренний источник может рассматриваться непосредственно организация, используя ротацию сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, перемещение

сотрудников на высший иерархический уровень, формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках бывшего рабочего места при соответствующей дополнительной учебе и тому подобное. Подавляющее заполнение руководящих вакансий собственными сотрудниками служит стимулом для подрастающего поколения управленцев, которое через личную заинтересованность положительно влияет на успех деятельности предприятия.

#### Выводы по главе 1

Таким образом, в организации должны более интенсивно использовать внутренние кадровые ресурсы, а при заполнении вакансий обращать внимание на внешних кандидатов с широким квалификационным профилем. Обеспечение организаций соответствующими кадрами требует значительных расходов относительно: оплаты договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами из набора и подготовки персонала, расходов на сбор и анализ информации о рынке труда; на рекламу, которая привлекает персонал на предприятие; представительских расходов специалистов маркетинговой службы; инвестиций в оборудование новых и переоборудование существующих рабочих мест; в развитие социальной инфраструктуры и в учебу персонала; на оплату труда и разные социальные выплаты и тому подобное.

Следует подчеркнуть, что в условиях обострения конкуренции успех любого предприятия зависит от своевременного реагирования на постоянные изменения в запросах и потребностях конечных потребителей товаров и услуг. Для этого предприятия должны использовать инструментарий внутреннего маркетинга. Его использование предоставит возможность предприятию поддерживать постоянные связи со всеми контрагентами, реализовать эффективное управление контактными персоналом, адаптироваться к рыночным условиям и формировать позитивный имидж. Реализация этого задания значит, что именно потребитель, его вкусы и вкусы должны определять направление развития любого предприятия. Считаем, что успешное функционирование современного предприятия возможно при условии согласованных и скоординированных управленческих действий с использованием инструментария традиционной, кадровой стратегии и внутреннего маркетинга.

## **Глава 2. Исследования влияния кадровой стратегии на работу организации**

## 2.1. Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Форсат» функционирует в сфере оптовой торговли. Общество с ограниченной ответственностью ООО «Форсат» создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество «Форсат» было основано 15 января 2008 года. Компания занимается оптово-розничной торговлей продуктов питания, табачных изделий, бытовой химии, представляя на рынке более 3500 позиций.

ООО «Форсат» - лидер по оптовой торговле. За годы своей работы обрели стабильную репутацию надежного партнера, сотрудничая с множеством известных брендов.

У компании «Форсат» 22 действующих филиала. В каждом филиале функционирует доставка товара напрямую до торговых точек. Компания выстроила собственную систему логистики и поддерживает её на неизменно высоком уровне. Если судить объективно, то «Форсат» — одна из лучших логистических компаний.

Транспортная графа компании содержит 45 единиц транспортных средств, осуществляющих доставку по всей республике. А это значит, что мы способны выполнять большой объем доставок в короткие сроки

Компания имеет следующую структуру управления (рис. 1):

Директор

Коммерческий директор

Нач. отд. снабжения

Нач. трансп. отдела

Отдел снабжения

Бухгалтер

Отдел сбыта

Бухгалтерия



Специалисты сбыта  
Водители  
Транспортный отдел  
Специалисты снабжения  
Грузчики  
Нач. отдела  
кадров  
Отдел  
кадров  
Менеджер по персоналу  
Гл. бухгалтер

*Рис. 1. Структура управления ООО «Форсат»*

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

На данном этапе предприятие ООО «Форсат» является динамично развивающейся фирмой с вполне определенными конкретными целями и развитием всех служб для нормальной прибыльной работы в рыночной экономике России.

## **2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности на основании данных Приложений 1-4. Горизонтальный анализ показан в Приложении 5.

Анализ свидетельствует об увлечении баланса в 2014 году на 320535 тыс. руб. или на 6,4% и в 2015 году на 3626728 тыс. руб. или на 67,7. Мы видим тенденцию к увеличению, что является позитивным моментом.

Анализ ликвидности баланса заключается в определении степени покрытия обязательств предприятия его активами.

Чем быстрее предприятие сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами, тем степень ликвидности будет выше.

Проведем обобщенную оценку ликвидности предприятия. Динамику показателей можно представить в следующей таблице 2.

Таблица 2

Динамика показателей ликвидности ООО «Форсат» за 2013 – 2015 г.г.

показатели	Норматив	2013 год			2014 год			2015 год	
		начало	конец	откл.	начало	конец	откл.	начало	конец
Кал	0,2-0,3	0,187	0,003	-0,184	0,003	0,127	0,124	0,127	0,278
Кбл	0,7-0,8	1,805	1,485	-0,321	1,485	1,526	0,042	1,526	1,084
Ктк	1,0-2,0	2,541	2,133	-0,408	2,133	2,507	0,374	2,507	1,685
Чоа		1967550	1817585	-149965	1817585	2503559	685974	2503559	3044629

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году увеличился с 0,187 в 2013 году до 0,278 в 2015 году и находится в пределах нормы.

Коэффициент текущей (общей) ликвидности в 2015 году уменьшился с 1,526 до 1,084 на 0,443 пункта, и находится в пределах нормы.

Задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. По результатам проведенного анализа необходимо сделать вывод растет или снижается уровень

финансовой независимости (зависимости). Финансовую устойчивость предприятия необходимо оценивать с позиций факторов, оказывающих влияние на стабильность его деятельности. К таким факторам можно отнести как отраслевые (специфика отрасли), рыночные (положение на рынке), так и специфика производства, степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов, наличие платежеспособных дебиторов и эффективность хозяйственных и финансовых операций.

Расчет данных показателей приведены в таблице 3.

Таблица 3

Показатели финансовой устойчивости ООО «Форсат» в 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014
Коэффициент капитализации (Кк)	Не выше 1,5	0,495	0,476	1,252	-0,019	0,777
Коэффициент финансовой независимости (Кнезав)	Не выше 0,6 и не менее 0,4	0,669	0,678	0,444	0,009	-0,234
Коэффициент финансирования (Кфз)	Не менее 0,7	2,021	2,102	0,799	0,081	-1,304
Коэффициент финансовой устойчивости (Кфин. уст)	Не менее 0,6	0,681	0,690	0,505	0,008	-0,184

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Данные таблицы 3 свидетельствуют, что коэффициент капитализации в 2015 году увеличился с 0,476 до 1,252, то есть на 0,777 пункта. Остальные коэффициенты показали в 2015 году снижение, что свидетельствует о зависимости ООО «Форсат» от кредиторов. Цель анализа деловой активности заключается в оценке динамичности развития анализируемого предприятия, достижении им поставленных целей, а также скорости оборота средств. Актуальность анализа

деятельности предприятия в данном аспекте объясняется тем, что ускорение оборачиваемости уменьшает потребность в средствах либо позволяет обеспечить дополнительный выпуск продукции.

Расчет данных показателей приведены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели деловой активности (оборачиваемости) ООО «Форсат»

Коэффициент	Формула расчета	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (обороты)	Выручка от продажи / Среднегодовая стоимость активов	1,184	1,164	1,094	-0,020	-0,070
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (дни)	365 / коэффициент общей оборачиваемости капитала в оборотах	308,300	313,612	333,630	5,312	20,018
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (обороты)	Выручка от продажи / Среднегодовая стоимость оборотных активов	1,677	1,594	1,346	-0,083	-0,248
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (дни)	365 / коэффициент оборачиваемости оборотных средств в оборотных средствах	217,622	229,000	271,131	11,378	42,131
Фондоотдача (обороты)	Выручка от продажи / Средняя стоимость основных средств	5,458	6,150	6,759	0,693	0,609

Коэффициент отдачи собственного капитала (обороты)	Выручка от продажи /						
	Средняя стоимость собственного капитала	3,880	3,702	2,570	-0,178	-1,133	

Коэффициент отдачи собственного капитала (дни)	365 / Коэффициент						
	отдачи собственного капитала в оборотах	94,070	98,584	142,033	4,514	43,449	

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Данные анализа по деловой активности ООО «Форсат» показали, что коэффициент общей оборачиваемости капитала в 2015 году уменьшился на 7%, коэффициент общей оборачиваемости капитала увеличился в 2015 году на 20 дней, коэффициент оборачиваемости оборотных средств уменьшился на 2,5%, коэффициент оборачиваемости оборотных средств увеличился в 2015 году на 42 дня.

Коэффициент отдачи собственного капитала увеличился в 2015 году на 43 дня.

Данные свидетельствуют об улучшении деловой активности.

Анализ показателей рентабельности приведены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели рентабельности ООО «Форсат»

Коэффициент	Формула расчета	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014
Рентабельность продаж, %	Прибыль от продаж / Выручка от продаж × 100 %	9,99	3,24	6,13	-6,75	2,90
Чистая рентабельность, %	Чистая прибыль / Выручка от продаж × 100 %	6,35	6,19	6,20	-0,16	0,01

Экономическая рентабельность	Чистая прибыль / Средняя стоимость активов × 100 %	7,5147	7,20	6,78	-0,31	-0,42
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средняя стоимость собственного капитала × 100 %	24,63	22,90	15,94	-1,72	-6,97

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Анализ показал, что рентабельность ООО «Форсат» в 2014 году снизилась по всем показателям, а в 2015 году положение улучшилось и показатели имеют положительное значение и увеличены, что свидетельствует об улучшении финансового положения. Показатель экономической рентабельности (рентабельность активов) является наиболее общим показателем, характеризующим эффективность использования имущества предприятия. Его значимость заключается и в том, что он является одним из определяющих критериев при определении размеров дивидендов на акции в акционерных обществах.

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность ООО «Форсат» мы можем сказать, что в 2014 году деятельность была менее эффективной, в 2015 году показатели предприятия улучшились, что свидетельствует об улучшении финансового положения.

Тенденции развития компании в целом соответствуют общеотраслевым тенденциям, что связано со следующими факторами: рост лояльности предприятия среди населения города и РФ; сохранение приемлемых для населения цен на основные продукты питания, по сравнению с конкурентами.

## **2.3. Анализ кадровой стратегии в организации**

На данном этапе предприятие ООО «Форсат» является динамично развивающейся фирмой с вполне определенными конкретными целями и развитием всех служб для нормальной прибыльной работы в рыночной экономике РФ.

Далее проанализируем систему кадровых показателей ООО «Форсат» за 2013 – 2015 гг. в таблице 6.

Таблица 6

Динамика основных показателей использования персонала ООО «Форсат» за 2013–2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %	
				2014	2015
				/2013	/2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	105	100	95	95,2	95,0
ФОТ, тыс. руб.	18673,2	17585	14845,2	94,1	84,4
Производительность труда, тыс. руб.	2827,6	3517	3931,1	124,4	111,8
Прибыль на одного сотрудника, тыс. руб.	565,5	703,4	786,2	124,4	111,7
Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, руб.	14820	14654,2	13022,1	98,9	88,9

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

По данным таблице 6 можно сделать выводы, что объем продаж и валовая прибыль увеличились за рассматриваемый период. В связи с сокращением численности персонала на 10 человек за рассматриваемый период, пропорционально уменьшился и фонд заработной платы вместе со среднемесячной заработной платой. Производительность труда напротив увеличилась составила на конец периода 3931,1 тыс. руб.

Данные об общей численности и состава работников компании за период с 2013 по 2015 годы приведены в таблице 7.

Таблица 7

Среднесписочная численность персонала по категориям

ООО «Форсат» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя, чел.	2013		2014		2015		Изменения 2014 к 2013, %	Изменения 2015 к 2014, %
	г.	Удельный вес, %	г.	Удельный вес, %	г.	Удельный вес, %		
Численность персонала, всего, в том числе по категориям:	105	100,0	100	100,0	95	100,0	92,2	95,0
- рабочие	36	34,3	36	36,0	33	34,7	100,0	91,6
- руководители	14	13,3	14	14,0	14	14,7	100,0	100,0
- специалисты	45	42,8	40	40,0	40	42,1	91,0	100,0
- прочие служащие	10	9,5	10	10,0	8	8,4	100,0	80,0

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

На основе анализа среднесписочной численности персонала ООО «Форсат» в таблице 7 видно, что динамика персонала за рассматриваемый период отрицательна, на всем протяжении периода имеется тенденция снижения среднесписочной численности персонала предприятия. Так в 2014 году по сравнению с 2013 годом численность персонала уменьшилась на 5 человек, составив 100 сотрудников, в 2015 году по сравнению с 2014 годов динамика аналогична, т.к. численность персонала уменьшилась на 5 человек и составила в 2015 году 95 сотрудников. Таким образом суммарное уменьшение среднесписочной численности персонала в



2013 – 2015 гг. составила 10 человек.

Представим данные таблицы 7 в виде диаграммы.

*Рис. 2. Динамика персонала по категориям ООО «Форсат»*

*за 2013 – 2015 гг.*

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Наибольшую долю в общем количестве персонала занимают специалисты, на 2015 год их число на предприятии составило 40 человек, что на 5 чел. меньше, чем в 2013 г. также значительную долю в структуре персонала занимают рабочие, за рассматриваемый период их число уменьшилось на 3 чел. и составило 33 человека.

Проведем анализ качественного состава персонала ООО «Форсат» за 2013 – 2014 гг. (табл. 8).

Таблица 8

Кадровые показатели ООО «Форсат» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Наименование показателя, чел.	2013 г.	Удельный вес,%	2014 г.	Удельный вес,%	2015 г.	Удельный вес,%	Изменения 2014 к 2013, %	Изменения 2015 к 2014, %
	Структура персонала по полу:	13	12,4	10	10,0	9	9,5	76,9	90,0
1.	- женщин	92	87,6	90	90,0	86	90,5	97,8	95,5
	- мужчин								

Продолжение таблицы 8

#### Образовательный состав персонала:

	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
- неполное среднее	13	12,4	9	9,0	9	9,5	69,2	100,0
2. - общее среднее	38	36,2	35	35,0	33	34,7	92,1	94,2
- средне-специальное	4	3,8	4	4,0	5	5,3	100,0	125,0
- незаконченное высшее	50	47,6	52	52,0	48	50,5	104,0	92,3
- высшее								

#### Возрастной состав персонала:

	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
- до 18 лет	19	18,1	17	17,0	13	13,7	89,4	76,4
3. - 18-25 лет	28	26,6	35	35,0	29	30,5	125,0	82,8
- 26-36 лет	33	31,4	36	36,0	33	34,7	109,0	91,6
- 37-50 лет	25	23,8	12	12,0	20	21,1	48,0	166,6
- свыше 50 лет								

#### Распределение по стажу:

	8	7,6	5	5,0	5	5,3	62,5	100,0
- до 1 года	12	11,4	12	12,0	9	9,5	100,0	75,0
- 1-3 года	20	19,0	20	20,0	16	16,8	100,0	80,0
4. - 3-5 лет	27	25,7	25	25,0	27	28,4	108,0	108,0
- 5-10 лет	38	36,2	38	38,0	38	40,0	100,0	100,0
- более 10 лет								

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Основную часть персонала составляют специалисты со средне - специальным и высшим образованием. Средний возраст сотрудников в 2015 году составил 37 лет. Изобразим для большей наглядности диаграмму с изменением среднего возраста

сотрудников ООО «Форсат» за рассматриваемый период (рис. 3).

*Рис. 3. Средний возраст работников ООО «Форсат»*

*за 2013 – 2015 гг.*

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Как видно из рисунка 3, средний возраст сотрудников предприятия ООО «Форсат» за рассматриваемый период уменьшился. Так в 2013 году средний возраст составлял 40 лет, в 2014 году – 38, в 2015 году – 37, что свидетельствует об омоложении кадров. По возрастным группам штат укомплектован равномерно, в каждой группе работников есть специалисты в возрасте и большим опытом работы, и есть молодые специалисты, что способствует передаче опыта. Это в основном опытные мастера своего дела, как видно из таблицы, стаж работы работников на предприятии в основном от 5 и более лет. Необходимо отметить, что в организации наблюдается небольшая текучесть кадров. Основные причины текучести кадров следующие: неудовлетворенность уровнем оплаты труда, задержки выплаты заработной платы, неудобный график работы, причины личного характера.

Таблица 9

Анализ движения рабочей силы ООО «Форсат» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность, чел	105	100	95
Принято, чел.	4	0	0
Уволено всего, чел.	2	5	5
в том числе по причинам:			
- в связи с призывом в ряды российской армии	0	0	0

- в связи с окончанием срока трудового договора	0	2	2
- в связи с уходом на пенсию	0	0	0
- в связи с переходом на учебу	0	0	1
- по собственному желанию	2	2	2
- в связи с нарушением трудовой дисциплины	0	1	1

Коэффициенты:

Коэффициент оборота по приёму персонала, %	37,0	31,0	13,2
--	------	------	------

Коэффициент оборота по выбытию, %	13,9	9,5	5,3
-----------------------------------	------	-----	-----

Коэффициент текучести, %	7,9	6,2	4,4
--------------------------	-----	-----	-----

Коэффициент постоянства состава персонала, %	49,1	59,5	81,6
--	------	------	------

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

На основе анализа движения рабочей силы видно, что общее число персонала организации сократилось на 10 чел, из них были уволены по причине окончания трудового договора в 2014 году 2 человека, в 2015 году аналогично 2 сотрудника. В 2015 году 1 сотрудник был уволен в связи с переходом на учебу. За рассматриваемый период 6 чел. были уволены по собственному желанию. В связи с нарушением трудовой дисциплины в 2014 году был уволен один сотрудник и столько же по той же причине в 2015 году.

Также на основе движения рабочей силы были рассчитаны коэффициенты. Представим полученные коэффициенты в виде диаграммы (рис. 4).

*Рис. 4. Динамика коэффициентов движения персонала ООО «Форсат» за 2013-2015 гг.*

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Как видно из таблицы и рисунка, коэффициент оборота по выбытию к 2015 году уменьшился, так же как и коэффициент текучести, а коэффициент постоянства состава персонала с каждым годом увеличивался, что говорит об эффективной кадровой политике, способствующей закреплению работников на предприятии.

Выводы по главе 2

Можно сделать следующие выводы. Проанализировав эффективность использования персонала предприятия, было обнаружено следующее: среднемесячная заработная плата - росла, и является выше минимальной заработной платы в стране; нарушение трудовой дисциплины и текучесть кадров имеют достаточно низкий уровень, который свидетельствует о том, что персонал дорожит своим рабочим местом. Анализ кадрового обеспечения ООО «Форсат» свидетельствует об ухудшении качественного состава персонала, недостаточное внимание к подготовке кадров и организации системы непрерывного образования в соответствии с современными требованиями. На всех уровнях управление наблюдается нерегулированность взаимодействия стихийных и регулирующих факторов рыночного механизма, отсутствие в большинстве руководителей и специалистов необходимого опыта и знаний относительно эффективного использования имеющихся ресурсов, кадрового потенциала, формирования конкурентоспособной профессионально-квалификационной структуры персонала.

## **Глава 3. Разработка рекомендаций и мероприятий совершенствованию кадровой стратегии**

### **3.1. Направления совершенствования стратегии управлением персоналом**

Пути повышения эффективности управления персоналом в ООО «Форсат» заключаются в понимании и выполнении следующего:

Иногда минимальные вложения в персонал и максимальное использование «человеческих ресурсов» дают предприятию возможность выиграть в конкурентной борьбе.

Центры управления персоналом необходимы на каждом более-менее большом предприятии, а роль руководителя этой службы растет. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

Кадровое планирование как инструмент целеустремленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных отношениях.

С развитием личности работника придется все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства постоянно требует планирования его кадрового обеспечения. Эффективному использованию «человеческих ресурсов» предшествует отбор персонала предприятия. Слово «стратегия» происходит от греческого strategia (стратос - войско, аго - веду), то есть по происхождению это военный термин.

Для обеспечения эффективной работы ООО «Форсат» необходимо предложим план развития персонала ООО «Форсат» и определить его реализацию (таблица 10), выходя из ресурсных возможностей ООО «Форсат», его целевых ориентиров, демографических, профессионально-квалификационных характеристик кадровой подсистемы.

Таблица 10

План развития персонала ООО «Форсат»

#### Мероприятия

Раздел плана  
социального развития

«выход на рынок»

«постоянный спрос на  
продукцию»/» проектная  
мощность»

		<p>плановые изменения соотношения между руководителями, специалистами, производственным (операционным) и вспомогательным персоналом</p>
1. Усовершенствование социальной структуры коллектива	<p>механизация и автоматизация процессов;</p> <p>повышение уровня общего и специального профессионального образования;</p> <p>возрастные изменения;</p>	<p>в связи с квалификационно-профессиональными изменениями;</p> <p>мероприятия относительно уменьшения трудоемкости работ;</p> <p>мероприятия относительно управления движением кадров.</p>
2. Усовершенствование условий труда, ее охрана и укрепление здоровья работников	<p>мероприятия, относительно устранения факторов, которые являются опасными для жизни и здоровья людей и приводят к нервно-психическим перегрузкам;</p> <p>улучшение мед. обсл.</p>	<p>предотвращения и снижения травматизма и заболеваний;</p>

3. Повышение жизненного уровня, улучшения жилищных и бытовых условий работников	<p>усовершенствование системы мотивации труда (улучшение системы материального и морального стимулирования);</p> <p>мероприятия, относительно улучшения жилищно-бытовых</p>	<p>– компенсация расходов рабочих на оплату за жилищно-коммунальные услуги, учебы детей, оздоровления;</p> <p>– совершенствование системы медицинского контроля за состоянием здоровья работников, предоставления помощи.</p>
4.Повышение трудовой и общественной активности работников	<p>мероприятия относительно роста производственной и социальной активности членов коллектива;</p> <p>комплекс экономического, морального, правового и физического воспитания работников;</p> <p>совершенствование дисциплины и правил внутреннего распорядка;</p>	<p>формирование традиций, ритуалов и наследственности позитивных приобретений и опыта организации;</p> <p>– мероприятия относительно распространения полномочий трудового коллектива и его влияния на конечную эффективность функционирования организации</p>

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Предложенная модель содержит состав объектов, элементов, функций и часовых периодов управления качеством ресторанных услуг, которое отвечает системному, комплексному подходу, и рекомендуется к применению на отечественных предприятиях гостеприимства.

В «Форсат» существует традиционное отношение к стратегии управления персоналом как штатной службе. ООО «Форсат» не имеет долгосрочной стратегии управления персоналом (в дальнейшем - СУП). Руководство ООО «Форсат» выполняет только технические функции кадрового делопроизводства. Основные кадровые процедуры реализуются руководителями функциональных отделов и



служб, которые самостоятельно разыскивают необходимых специалистов, заботятся о повышении квалификации и готовят резерв на замещение, выполняя, тем же, функции службы персонала.

Предлагаем реорганизовать структуру управления, создав систему управления персоналом, что полностью отвечает современным требованиям организации и нацеленную на формирование, сохранение и развитие конкурентоспособности предприятия, в том числе на рынке труда.

Приоритетными следующие направления в работе с персоналом ООО «Форсат»:

- повышение квалификации персонала;
- планирование карьеры работников;
- проблемы мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии); инициация процессу разработки инновации.

Таким образом, на этом этапе нужно произвести структуризация целей управления персоналом.

На следующем этапе проектирования развития кадровой стратегии ООО «Форсат» нужно определить состав функций управления, что позволяют реализовать эти цели, а именно:

а) система планирования:

- анализ использование рабочей силы;
- контроль и оценка деятельности;
- разработка программ развития трудовых ресурсов;

б) система набора и оценки персонала:

- отбор и расстановки персонала, основанные на анализе его квалификации и перспективе продвижения (рост) в организации;
- установление связей с организациями, которые работают на рынке труда и образовательными учреждениями;

в) система адаптации персонала:

- организация стойких коммуникационных систем, которые охватывают всех работников;

- создание процедур управления конфликтами;
- организация и координация системы наставничества;

г) мотивационная система:

- создание системы учета индивидуальных и групповых результатов;
- создание системы вознаграждения работников, с использованием объективных методов оценки труда и учетом инновационных решений в деятельности работника;
- создание системы поощрения выполнения новых и значительно измененных функций и работ;
- создание программы формирования мотивационного потенциала работника на производительный труд;
- создание программы поддержки корпоративной культуры;

д) система развития персонала:

- организация и координация расширения компетентности работника и его карьерного роста в организации;
- организация и координация системы оценки работы персонала линейными руководителями и системы обучения на рабочих местах;
- составление индивидуальных карьерных планов (личного и служебного продвижения) всех работников;

Управление же персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержке работоспособности необходимого для ООО «Форсат».

Но вместе с этим, есть и негативные: недостаточная мотивация работников; игнорирование управления факторами внешней среды; недостатки в организационной структуре; сложность в управлении из-за отдаленности работников от центра управления; применение стратегии ликвидации, как «страховки», использование кадровой стратегии как вспомогательной для организационной).

## **3.2. Экономический эффект от предложенных мероприятий**

По результатам исследования выявлены проблемы, для их устранения необходим ряд мероприятий по оптимизации мотивации и стимулированию персонала. Рассмотрим, что необходимо сделать.

1. В Положении об оплате труда и стимулирования труда работников, в частности в разделе премирования, предусмотреть следующее.

Текущее премирование работников организации должно осуществляться по итогам работы за месяц в размере:

- до 100% размера ежемесячной заработной платы – в случае перевыполнения установленного плана выпуска продукции на 80-100%;
- 50% размера ежемесячной заработной платы – в случае перевыполнения установленного плана выпуска продукции на 50-79%;
- 20% размера ежемесячной заработной платы – в случае перевыполнения установленного плана выпуска продукции на 20-49%.

Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении всех работников организации, показатели премирования представлены в табл. 11.

План продаж должен предоставляться финансовым управлением и утверждаться генеральным директором организации.

Таблица 11

Показатели и проценты премирования персонала ООО «Форсат»

Показатели премирования	Процент премии к зп
- по итогам работы за год	70%
- в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными датами	50-70%
- за повышение профессиональной квалификации без отрыва от основной работы	20%

- за выполнение плана работ на 100% 20%
- за каждый процент перевыполнения плана 2%
- за привлечение дополнительных источников финансирования деятельности организации на выгодных условиях, личный вклад в постановку и реализацию новых эффективных проектов 70%

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Проведем расчет премии для служащего (менеджера по продажам):

Сдельный заработок при выполнении норм на 100% составляет 12546 руб.

Если план выполнен на 110%, то за 100% выполнения плана премия составит:

$$12546 \times 0,2 = 2509 \text{ руб.}$$

За перевыполнение плана:

$$12546 \times 10 \times 2 = 2509 \text{ руб.}$$

За совмещение профессий премия составит:

$$12546 \times 0,1 = 1254 \text{ руб.}$$

Итого премия и сдельный заработок:

$$\text{ЗП} = 12546 + 2509 + 2509 + 1254 = 18818 \text{ руб.}$$

Проведем расчет премии технического директора:

Оклад – 24789 руб.

При подписании договоров с поставщиками за счет снижения цен на материалы достигнута экономия финансовых средств на 2000 тыс. руб.

Премия составит 70% к окладу.

Общий заработок составит:

ЗП = 24789 x 70% = 42141,3 руб.

Ознакомить сотрудников с новым положением об оплате труда и стимулирования труда работников. Данное положение необходимо оформить документально, внести в данный документ разработанные таблицы расчета премий. Ознакомить всех сотрудников с положением под роспись. Организовать свободный доступ сотрудников к копии положения, заверенной генеральным директором и главным бухгалтером.

2. В условиях нестабильности специалистам и рабочим невозможно платить больше обычного, однако, в данном случае, серьезного мотивационного эффекта можно добиться через социальные стимулы карьерный рост, систему обучения.

Необходимо разработать Положение по социальному обеспечению сотрудников. Он, в частности должен включать:

- материальная помощь в связи с рождением ребенка, смертью близкого родственника или смертью работающего на предприятии сотрудника;
- дополнительные медицинские услуги в виде медицинского страхования;
- льготные путевки для детей сотрудников;
- иные льготы, в частности проведение корпоративных праздников, поздравления и подарки.

Для оценки экономической эффективности предложений необходимо сопоставить единовременные и текущие затраты по их реализации с выгодой, которую получит предприятие в результате их внедрения. В таблице 12 представлены затраты и возможный эффект от внедрения проекта.

Таблица 12

Затраты и возможный эффект от внедрения проекта

Мероприятия	Стоимость	Предполагаемый результат
Разработка нового Положения об оплате труда и стимулирования труда работников	105 тыс. руб.	3696 тыс. руб.

Разработка Положения по социальному обеспечению работников	3 000 тыс. руб.	15000 тыс. руб.
--	-----------------	-----------------

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Рассмотрим приведенные в таблице показатели подробнее.

1. Разработка четких критериев премирования. Необходимо разработать систему премирования.

Произведем расчет премии. Размер премии указан в % от выручки за месяц. Премия рассчитывается для всех одинаково, поскольку результат работы зависит в одинаковой степени от всех работников (табл. 13).

Таблица 13

Расчет премии для работников за ежедневное превышение плана

Размер премии в % от выручки за день.	Процент перевыполнения плана по объему реализуемых услуг			
	101-110%	111-120%	121-130%	>130%
101-110%	0,35%	0,38%	0,45%	0,48%
111-120%	0,38%	0,45%	0,48%	0,55%
121-130%	0,40%	0,48%	0,55%	0,57%
>130%	0,43%	0,51%	0,57%	0,60%

Источник: Составлено автором на основе данных ООО «Форсат» [38]

Так, например, процент перевыполнения плана по сменному заданию составил 130%. Таким образом, процент премии составит 0,48% от выручки за смену.

Поскольку выручка за смену составила 83000 рублей при плане 70000 рублей, рассчитаем размер премии:

$$83\ 000 / 100 \times 0,48 = 398,4 \text{ рублей.}$$

Учитывая то, что в бригаде (например, транспортного отдела) работает 5 чел., размер премии на одного человека составит:

$$398,4 / 5 = 79,6 \text{ рублей.}$$

Таким образом, дополнительный доход, который организация получит сверх ожидаемой суммы, составит:

$$83\ 000 - 70\ 000 - 398,4 = 12601,6 \text{ рублей.}$$

С учетом того, что рабочих дней в году 264, а средний коэффициент выполнения норм 1,2, прирост выручки составит:  $70000 \times (1,2 - 1) \times 264 = 3696$  тыс. руб. в год.

При этом затраты на премирование составят:

$$398,4 \times 264 = 105 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность составит:

$$\text{Эф} = 3696 \text{ тыс. руб.} - 105 \text{ тыс. руб.} = 3591 \text{ тыс. руб.}$$

Выводы по главе 3

Можно сделать следующие выводы. Для удовлетворения высших потребностей руководству ООО «Форсат» необходимо использовать следующие рекомендации.

- Социальные потребности ООО «Форсат»: руководитель создает в коллективе чувство единственной команды; строит работу так, чтобы сотрудники могли общаться; проводит из подчиненными периодические совещания: не стремится разрушить неформальные группы, если они не наносят организации убытка; создает условия для социальной активности работников ООО «Форсат» вне ее рамок.
- Потребности почета: руководитель ООО «Форсат» предлагает подчиненным содержательную работу; обеспечивает им позитивную обратную связь с достигнутыми результатами; высоко оценивает и поощряет достигнуты подчиненными результаты; притягивает подчиненных к формулировке целей и выработке решений; делегирует подчиненным дополнительные права и

полномочий; продвигает подчиненных по служебной лестнице; обеспечивает учебу и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

- Потребности в самовыражении: руководитель ООО «Форсат» обеспечивает подчиненным возможности для учебы и развития, какие позволили бы полностью использовать их потенциал; дает подчиненным сложную и важную работу, которая требует у них полной отдаче; поощряет и развивает в подчиненных творческие способности.

Таким образом внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе проведенного исследования автором сделаны такие выводы:

1) основными целями кадровой стратегии являются: оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания условий труда, которые способствуют повышению ее эффективности; активизация человеческого фактора; развитие в каждого работника совокупности качеств, которые обуславливают его работоспособность при производстве материальных и духовных благ, а также партнерство и лояльное отношение к предприятиям (широкий смысл); обладание ситуацией на рынке труда, обеспечивая покрытие потребности предприятия в персонале (узкий смысл);

2) кадровая стратегия - это вид деятельности, направленный на трансформацию кадрового потенциала с целью взаимовыгодного удовлетворения потребностей предприятия в персонале и его компетенциях, а также потребностей реальных и потенциальных работников (в труде, условиях труда и возможностях развития), и усиления на этой основе позиции предприятия на рынке труда и на рынке основного вида деятельности;

3) существующую классификацию кадровой стратегии целесообразно дополнить и выделить такие его виды: коммерческий, некоммерческий персонал-маркетинг (за целями обмена); персонал-маркетинг предприятия, отдельной личности, социален (за объектом); микромаркетинг, макромаркетинг (за уровнем осуществления кадровой стратегии); активный, пассивный (по инструментам персонал-



маркетинговой деятельности); персонал-маркетинг отношений, поведения, имиджевый, бренду (по результату персонал-маркетинговой деятельности). Применение кадровой стратегии позволит обеспечить получение долгосрочных конкурентных преимуществ и укрепить позиции предприятия на рынке труда.

По проведенному практическому исследованию управления персоналом в торговой организации «Форсат» выявлено, что объем продаж и валовая прибыль увеличились за рассматриваемый период. Динамика персонала за рассматриваемый период отрицательна, на всем протяжении периода имеется тенденция снижения среднесписочной численности персонала предприятия. В связи с сокращением численности персонала на 10 человек за рассматриваемый период, пропорционально уменьшился и фонд заработной платы вместе со среднемесячной заработной платой.

Производительность труда напротив увеличилась, составила на конец периода 3931,1 тыс. руб. Основную часть персонала составляют специалисты со средне-специальным и высшим образованием.

Средний возраст сотрудников в 2013 году составил 37 лет. По возрастным группам штат укомплектован равномерно, в каждой группе работников есть специалисты в возрасте и большим опытом работы, и есть молодые специалисты, что способствует передаче опыта. Необходимо отметить, что в организации наблюдается небольшая текучесть кадров. Управлением персоналом занимается отдел кадров.

На предприятии действуют системы подбора, отбора и найма персонала, аттестации, система обучения компании ООО «Форсат» имеет широкий спектр различных программ обучения. На предприятии ООО «Форсат» существует как материальное, так и нематериальное стимулирование.

В ходе исследования было выявлено, что действующая система мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

- 1) Не существует четкого и понятного работникам положения о премировании. Присутствует ощущение необъективности выставяемой оценки и несправедливости последующего стимулирования по этой оценке;
- 2) Недостаточная мотивация нижнего звена сотрудников. Заработная плата рабочих и специалистов в несколько раз ниже, чем у руководителей, что существенно сказывается на их мотивации и создает особое напряжение в

отношениях между ними. Отсутствует эффективная система социального обеспечения, необходимо внедрять новые социальные выплаты, поскольку существующие оказывают слабое влияние на усиление мотивации сотрудников, с одной стороны, и не производит экономию затрат в условиях нестабильной экономической ситуации, с другой.

Для устранения имеющихся проблем в системе мотивации персонала намечена цель совершенствования управления системой мотивации, такая как разработка новой эффективной системы мотивации на предприятии ООО «Форсат».

Совершенствованию мотивации персонала в ООО «Форсат» будут способствовать следующие мероприятия: разработка четких критериев премирования, разработка программы социального стимулирования. Внедрение указанных мероприятий по повышению мотивации персонала целесообразно. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 3591 тыс. руб.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Совершенствование системы управления персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовались бы творческие возможности работников, развивались их способности.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации.– М.: Омега-Л, 2012. – 56 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.– М.: Омега-Л, 2012. – 186 с.
3. Аширов Д. А. Организационное поведение: [учеб.] / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 360 с.
4. Александрова Н.А. Управление персоналом организации: учебник [для бакалавров] / Н.А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. – Екатеринбург: Урал, аграр. изд-во, 2014. – 372 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегическое управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики: монография / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецк: Изд-во ДонНУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2010. – 229 с.

6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. – М.: Мастерство, 2013. – 224 с.
7. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2012. – 981 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р.Веснин. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2011. – 407 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. – М.: Юристъ, 2012. – 496 с.
10. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов.– СПб.: Питер, 2013. – 608с.
11. Горошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие – М.: Издательско-торговая корпорация „Дашков и К», 2012. – 221 с.
12. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов/ Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базаровой и Б.Л. Ереминой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 598 с.
13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: «Издательство ПРИОР», 2013. – 356 с.
14. Иванкина Л. И. Управление персоналом: учебн. пособ. / Л. И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политех. ун-та, 2011. – 190 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
16. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран: [учеб. пособ.] / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. – М.: Экзамен, 2012. – 448 с.
17. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учебное пособие / П.В. Журавлев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 448 с.
18. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф.Жуков. – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2011. – 288 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-м, 2013. – 416 с.
20. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2012.– 260 с.
21. Макаров В.В. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие. – М.: Издательство МФЮА, 2013. – 80 с.
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2013.– 312 с.

23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2010. – 800 с.
24. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань: Мир, 2011.– 234 с.
25. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во РДЛ, 2012. – 224 с.
26. Савенкова, Т.И. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде [Текст]/ Т.И. Савенкова, Т.П. Савенкова. – М.: Экономистъ, 2010. – 320 с.
27. Стивенсон В.Дж. Управление производством. – М.: «Издательство «Лаборатория знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 2010. – 928 с.
28. Управление персоналом: [учеб.] / И. Б. Дуракова [и др.]. – М.: ИНФРА-м, 2011. – 301 с.
29. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 446 с.
30. Азоев Г., Старостин В. Персонализированный маркетинг// Маркетинг. – 2014. – № 5. – С. 38–62.
31. Бесчастнов В. Маркетинг персонала в сфере обслуживания// Управление персоналом. – 2015. – № 15. – С. 63–67.
32. Газарян А.Е. Топология рыночных отношений и место маркетинга в системе управления предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 3–14.
33. Исаева Е.В. Внутрифирменный маркетинг в концепции маркетинга партнерских отношений// ЭПОС. – 2014. – № 3. – С. 38–42.
34. Назаров И. В. Основные проблемы современного стратегического планирования персонала организации, 2014. – №4. – С. 341–344.
35. Сухарева Е. Бенчмаркинг в розничной торговле// Маркетинг. – 2015. – № 2. – С. 47–59.
36. Шемятихина, Л.Ю. Маркетинг персонала организации: стратегический уровень управления [Текст]/ Л.Ю. Шемятихина// Конкурентоспособность предприятий и организаций: сб. статей IV всерос. науч.-практ. конф. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – С. 144–147.
37. Федеральная служба государственной статистики. – Официальный сайт. – режим доступа: <http://www.gks.ru>, дата обращения 06.02.2017.
38. ООО «Форсат». – Режим доступа: <http://forsatrt.ru>, дата обращения 06.02.2017 г.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Бухгалтерский баланс

на

**31**  
**декабря** **2015** г.

Коды

Форма по ОКУД 0710001

Дата (число,  
месяц, год) 31 12 2015

Организация

ООО «Форсат»

по  
ОКПО 85125750

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН 1659078547

Вид экономической деятельности

по  
52.11  
ОКВЭД

Организационно-правовая форма / форма собственности

ООО

47  
по  
ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс.руб.

по  
ОКЕИ

Местонахождение (адрес)

Наименование показателя		Код строки	На 31.12.2011 г.	На 31.12.2012 г.	На 31.12.2013 г.
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
5100, 5110	Нематериальные активы	1110	9	12	14
5140, 5150	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	1 305 977	1 014 930	951 503
5220	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
5301, 5311	Долгосрочные финансовые вложения	1170	63 187	14 995	597 999
	Отложенные налоговые активы	1180	23 546	52 878	43 934

Прочие внеоборотные активы	1190	102 725	107 733	19 488
ИТОГО по разделу I	1100	1 495 444	1 190 548	1 612 938

## II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

5400, 5420	Запасы	1210	2 300 254	1 591 305	975 280
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 911	6 123	10 174
5501, 5521	Дебиторская задолженность по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	10 818	5 293	600
5510, 5530	Дебиторская задолженность по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1235	3 568 403	2 320 251	2 376 850
5305, 5315	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 708	201 708	1 708
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 233 292	9 061	3 367
	Прочие оборотные активы	1260	364 678	31 491	54 328

ИТОГО по разделу II	1200	7 487 064	4 165 232	3 422 307
---------------------	------	-----------	-----------	-----------

<b>БАЛАНС</b>	1600	8 982 508	5 355 780	5 035 245
---------------	------	-----------	-----------	-----------

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2013 г.
-------------------------	------------	------------------	------------------	------------------

### ПАССИВ

### III. КАПИТАЛЫ И РЕЗЕРВЫ

3300	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 343	6 344	6 345
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
3300	Переоценка внеоборотных активов	1340	914 934	931 018	958 406
3300	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 233 015	1 233 015	1 233 015
3300	Резервный капитал	1360	1 586	1 586	1 586
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 832 279	1 457 345	1 169 390



ИТОГО по разделу III	1300	3 988 157	3 629 307	3 368 740
----------------------	------	--------------	--------------	-----------

**IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Заемные средства	1410	464 080	0	0
------------------	------	------------	---	---

Отложенные налоговые обязательства	1420	87 833	64 794	61 763
---------------------------------------	------	--------	--------	--------

5700	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
------	-------------------------	------	---	---	---

Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0
--------------------------------------	------	---	---	---

ИТОГО по разделу IV	1400	551 913	64 794	61 763
---------------------	------	------------	--------	--------

**V. КРАТКОСРОЧНЫЕ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Заемные средства	1510	103	122 380	333 900
------------------	------	-----	------------	---------

5560, 5580	Кредиторская задолженность	1520	4 202 074	1 447 096	1 171 279
---------------	----------------------------	------	--------------	--------------	-----------

Доходы будущих периодов	1530	3	5	20
-------------------------	------	---	---	----

5700	Оценочные обязательства	1540	67 183	65 944	61 682
	Прочие краткосрочные обязательства	1550	173 075	26 254	37 861
	<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>4 442 438</b>	<b>1 661 679</b>	<b>1 604 742</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>8 982 508</b>	<b>5 355 780</b>	<b>5 035 245</b>

Руководитель

Главный бухгалтер

(подпись) (расшифровка подписи)

(подпись) (расшифровка подписи)

« 31 » декабря 2015 г.

## Приложение 2

### Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 2015 г.

Пояснения к наименованию показателя

Код строки  
За январь-декабрь 2015 г.  
За январь-декабрь 2014 г.

Выручка	21107843240	6046849
5600 Себестоимость продаж	2120(6853125)	(4687539)
Валовая прибыль (убыток)	2100990115	1359310
5600 Коммерческие расходы	2210(12294)	(707262)
5600 Управленческие расходы	2220(496817)	(456349)
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200481004</b>	<b>195699</b>
Доходы от участия в других организациях	23102	12
Проценты к получению	232045603	52094
Проценты к уплате	2330(43844)	(38969)
Прочие доходы	2340287115	546429
Прочие расходы	2350(158014)	(274432)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300611866</b>	<b>480833</b>
Текущий налог на прибыль	2410(72156)	(112338)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421(2155)	10258

Изменение отложенных налоговых обязательств	2430(23039)	(3031)
Изменение отложенных налоговых активов	2450(29332)	8944
Прочее-всего, в т.ч.:	2460(972)	(343)
экономические санкции	2461(1523)	(620)
доход (расход) по налогу на прибыль прошлых лет	2462551	277
<b>3311 Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400486367</b>	<b>374065</b>
СПРАВОЧНО.		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25100	0
<b>3318</b> Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	<b>252016083</b>	<b>27388</b>
<b>3310</b> Совокупный финансовый результат периода	<b>2500502450</b>	<b>401453</b>
Базовая прибыль (убыток) на акцию	29000,08	0,06
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	

Руководитель

Главный  
бухгалтер

(подпись) (расшифровка  
подписи)

(подпись) (расшифровка  
подписи)

« 31 » декабря 2015 г.

### Приложение 3

### Бухгалтерский баланс

на

**31**  
**декабря 20 14 г.**

Коды

Форма по ОКУД 0710001

Дата (число, месяц, год) 31 12 2014

Организация ООО «Форсат»

по  
ОКПО 85125750

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН 1659078547

Вид экономической деятельности

по  
ОКВЭД 52.11

Организационно-правовая форма / форма собственности

ООО

по  
ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс.руб.

по  
ОКЕИ

Местонахождение (адрес)

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2011 г.	
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
5100, 5110	Нематериальные активы	1110	12	14	16
5140, 5150	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	305
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	1 014 930	951 503	1 097 384

5220	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
5301, 5311	Долгосрочные финансовые вложения	1170	14 995	597 999	20 372
	Отложенные налоговые активы	1180	52 878	43 934	46 945
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	ИТОГО по разделу I	1100	1 082 815	1 593 450	1 165 022

## II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

5400, 5420	Запасы	1210	1 591 305	975 280	881 575
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6 123	10 174	11 853
5500, 5520	Дебиторская задолженность	1230	2 433 277	2 396 938	2 064 472
5305, 5315	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	201 708	1 708	1 708
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 061	3 367	237 544

Прочие оборотные активы	1260	31 491	54 328	47 457
ИТОГО по разделу II	1200	4 272 965	3 441 795	3 244 609
<b>БАЛАНС</b>	1600	5 355 780	5 035 245	4 409 631

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2011 г.	На 31.12.2011 г.	На 31.12.2011 г.
-------------------------	---------------	------------------------	------------------------	------------------------

## ПАССИВ

### III. КАПИТАЛЫ И РЕЗЕРВЫ

3300	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 343	6 343	6 343
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
3300	Переоценка внеоборотных активов	1340	931 018	958 406	965 113
3300	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 233 015	1 233 015	1 233 015
3300	Резервный капитал	1360	1 586	1 586	1586



Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 457 345	1 169 390	866 376
ИТОГО по разделу III	1300	3 629 307	3 368 740	3 072 433

#### **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

		0	0	0
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	64 794	61 763	60 075
5700 Оценочные обязательства	1430	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	64 794	61 763	60 075

#### **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

		122 380	333 900	23 866
Заемные средства	1510			
5560, 5580 Кредиторская задолженность	1520	1 447 096	1 171 279	1 159 915
Доходы будущих периодов	1530	5	20	64

5700	Оценочные обязательства	1540	65 944	61 682	81 810
	Прочие краткосрочные обязательства	1550	26 254	37 861	11 468
	ИТОГО по разделу V	1500	1 661 679	1 604 742	1 277 123
	<b>БАЛАНС</b>	1700	5 355 780	5 035 245	4 409 631

Руководитель	Главный бухгалтер
(подпись)	(подпись)
(расшифровка подписи)	(расшифровка подписи)

« 31 » декабря 2014 г.

## Приложение 4

### Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 2014 г.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь 2014 г.	За январь-декабрь 2013 г.
-----------	-------------------------	------------	---------------------------	---------------------------

	Выручка	2110	6046849	5590955
5600	Себестоимость продаж	2120	(4687539)	(4225217)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1359310	1365738
5600	Коммерческие расходы	2210	(707262)	(368696)
5600	Управленческие расходы	2220	(456349)	(438589)
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	2200	195699	558453
	Доходы от участия в других организациях	2310	12	7
	Проценты к получению	2320	52094	46259
	Проценты к уплате	2330	(38969)	(8050)
	Прочие доходы	2340	546429	389148
	Прочие расходы	2350	(274432)	(486899)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	480833	498918
	Текущий налог на прибыль	2410	(112338)	(115320)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	10258	20235

Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(3031)	(1688)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	8944	(3011)
Прочее-всего, в т.ч.:	2460	(343)	(24024)
экономические санкции	2461	(620)	(645)
доход (расход) по налогу на прибыль прошлых лет	2462	277	(23379)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>374065</b>	<b>354875</b>

СПРАВОЧНО.

	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
3318	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	27388	(2823)
3310	Совокупный финансовый результат периода	2500	401453	352052
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,06	0,06

Разводненная прибыль (убыток) на акцию 2910

Руководитель	Главный бухгалтер
(подпись) (расшифровка подписи)	(подпись) (расшифровка подписи)

« 31 « декабрь 2014 г.

## Приложение 5

Горизонтальный анализ ООО «Форсат» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015 (+/-)	Относительное отклонение, (темпериприроста) %	
				Абсолютное отклонение, 2014-2013	2014/2013*100- 2015/2014*100- 100

### I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы	14	12	9	-2	-14,3	-25,0
-----------------------	----	----	---	----	-------	-------

Основные средства	951503	1014930	1305977	63427	291047	28,7	
Финансовые вложения	597999	14995	63187	-	583004	48995	321,4
Отложенные налоговые активы	43934	52878	23546	8944	-	20,4	-55,5
Прочие внеоборотные активы	19488	107733	102725	88245	-	452,8	-4,6
Итого по разделу I	1612938	1190548	1495444	-	422390	302696	25,6

## II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Запасы	975280	1591305	2300254	616025	708929	44,6
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	10174	6123	7911	-4051	1789,8	29,2
Дебиторская задолженность	2377450	2325544	3579221	-51906	1223677	53,9

Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1708	201708	1708	200000	- 11709,6 200000	-99,2
Денежные средства и денежные эквиваленты	3367	9061	1233292	5694	1269,31	13511,0
Прочие оборотные активы	54328	31491	364678	-22837	334287	1058,0
Итого по разделу II	3422307	4165232	7487064	742925	3321,832	79,8
БАЛАНС	5035245	5355780	8982508	320535	3624728	67,7
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	6345	6344	6343	-1	- 1 0,0	0,0
Переоценка внеоборотных активов	958406	931018	914934	-27388	- 2,9 16084	-1,7

Добавочный капитал (без переоценки)	1233015	1233015	1233015	0	0	0,0	0,0
Резервный капитал	1586	1586	1586	0	0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1169390	1457345	1832279	287955	374984		25,7
Итого по разделу III	3368742	3629308	3988157	260566	358849		9,9
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства			464080	0	464080		x
Отложенные налоговые обязательства	61761	64794	87833	3033	23099		35,6
Итого по разделу IV	61761	64794	551913	3033	487919		751,8
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	333900	122380	103	-	-	-63,3	-99,9
				211520	122277		



Кредиторская задолженность	1171279	1447095	4202074	275816	2754979	190,4
Доходы будущих периодов	20	5	3	-15	-75,0	-40,0
Оценочные обязательства	61682	65944	67183	4262	1239	1,9
Прочие обязательства	37861	26254	173075	-11607	148821	559,2
Итого по разделу V	1604742	1661678	4442438	56936	2789760	167,3
БАЛАНС	5035245	5355780	8982508	320535	624728	67,7

Источник: Рассчитано автором на основе материалов ООО «Форсат»