## Введение

**Актуальность** темы работы заключается в том, что в период кризиса для того, чтобы оптимизировать системы управления персоналом компании необходимо решить определенный ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. Это понятие до буквально недавнего времени практически не значилось в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности которой входили обучение и переподготовка кадров, прием и увольнение работников, и т.д. Но такие отделы, как правило, являлись слабыми в профессиональном отношении и имели низкий организационный статус. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, они не являлись ни информационными, ни методическим, ни координирующими центрами кадровой работы организации.

Одной из важных задач нормирования экономики является усовершенствование системы управления персоналом на предприятиях . Не так давно появился сам термин «управление персоналом» , следовательно, была мало затронута тема антикризисного управления персоналом. Большое внимание в современной научной литературе уделяется антикризисному управлению бизнес-процессами (финансам, реинжинирингу) и мало, что говорится о роли персонала и необходимости включения этого элемента деятельности организации в систему антикризисного управления. Поэтому необходимо изучить отдельно вопросы антикризисного управления персоналом на предприятии.

Особенности управления персоналом на сегодняшний день изучены не в полной мере. Но в трудах отечественных и зарубежных ученых, таких как

Веснин В.Р., Алавердов А.Р., Митин А.Н., Егоршин А.П., Лукашевич В.В., Макарова И.К. и т.д. отражены попытки раскрытия данной темы.

**Предметом** исследования является антикризисная политика управления персоналом в ООО "Веста".

**Объект** исследования - ООО "Веста".

**Цель** дипломной работы выступает совершенствование процессов управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Обзор теоретических основ по управлению персоналом организации.
2. Анализ персонала ООО «Веста»
3. Выявление проблем управления персоналом в ООО "Веста".
4. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО "Веста".
5. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

В основе исследования лежит анализ работ зарубежных и российских авторов в области управления персоналом: Азрилиян А.Н., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Алавердов А. Р., Баранова Г.И., БехарГ. , Володин В., Герчиков В.И., Горбунов С., Калинин С.И., Клочков А.К., Кобьелл Клаус, Коршунов В., Мескон М, Михненко П.А., Прокофьев С., Самоукина Н.В., Сидоренко Е. В. и другие.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Анализ персонала ООО «Веста»
2. Выявление проблем управления персоналом в ООО "Веста".
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО "Веста".
4. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

**Структура дипломной работы**:

Дипломная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# Глава 1. Теоретические основы управления персоналом предприятия

## 1.1 Понятие и сущность управление персоналом

Будучи целостной производственно-хозяйственной системой, любое промышленное предприятие, в то же время состоит из двух подсистем: управляющей и производственной. Производственная подсистема включает в себя коллективы рабочих, которые на определенном технологическом оборудовании ведут производственные процессы по преобразованию предметов труда (сырья, материалов, полуфабрикатов) в продукты труда, или готовую продукцию (средства производства, товары народного потребления, продукты питания и т.д.). Управляющая подсистема, или аппарат управления предприятия, осуществляет целенаправленное воздействие на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности в процессе совместного труда[1], то есть управление производственной подсистемой.

## 1.2 Необходимость управления персоналов организации

Главным скрепляющим элементом создания цивилизованного общества всегда были процессы управления людьми. На сегодняшний день управление персоналом является специфической функцией, которая как правило, относится к управленческой деятельности и подразумевает работу с людьми. При всем этом люди являются ценными кадрами, которые относятся к определенным социальным группам и трудовым коллективам. Руководители, менеджеры и другие специалисты являются субъектами управления, выполняющие функцию управления над подчиненными[2]. Исходя

[1] Журавлёв П.В., Каратов С.А., Маусов Н.К. и др. Персонал: Словарь понятий и определений – М.: "Экзамен", 2014 – 512 с.

[2] Маслов Е.В. , «Управление персоналом» Учебное пособие, М., 2004г

из этого, управление кадрами – это целеустремленная деятельность начальства в лице предприятия или руководящего состава фирмы, направленная на разработку стратегии кадровой политики и способов эффективного управления человеческими ресурсами.

В деятельности общественного производства существует две стороны роли человека: человек как ресурс, обеспечивающий деятельность системы (трудовой, человеческий) – один из элементов в процессе производства и системы управления; человек как личность, у которой есть свои потребности, ценности, отношения, мотивы, стремления – важный субъект управления. Рассматривая персонал с точки зрения теории системы управления, как совокупности подсистем, можно увидеть, что происходит раздел групп: 1)Экономические ресурсы, в основе которых лежат задачи производства, потребления, обмена или распределения материальных ресурсов. Это преобразовывает персонал в трудовой ресурс, а группу людей – в коллектив. 2)Социальные ресурсы, где на главные позиции выходят вопросы взаимоотношения людей, духовные ценности, особенности развития личности. Персонал поэтому рассматривается в качестве главной системы, которая состоит из индивидуумов, являющихся личностями. Следовательно концепция управления персоналом является системой взглядов на определение понятий сущности, целей, критериев и принципов управления персоналом и средствами ее реализации в определенных условиях.

### 1.3 Методы управления персоналом

В успешных российских фирмах управление человеческими ресурсами позволяет рассмотреть важнейшие методы управления. Высокая заработная плата чаще всего привлекает большое количество потенциальных

работников, что позволяет выбирать наиболее подходящих кандидатов, склонных к обучению и развитию профессиональных навыков. Более того, работники могут воспринимать дополнительную прибыль в качестве подарка от организации, если зарплата выше рыночной, что является эффективным способом мотивации работников на достижение самых высоких показателей работы и достижения лучших результатов. Существует мнение, что основным условием достижения высоких показателей в условиях конкуренции являются незначительные издержки, затраченные на рабочую силу. В практическом использовании все абсолютно наоборот: чем больше затраты на рабочую силу, тем выше показатели роботы, потому что это компенсируется за счет увеличения производительности каждого сотрудника, который стимулируется посредством денежных начислений[3]. Хоть менеджеры переоценивают мотивирующую значимость денег, все организационные вопросы этим не уладить. Большинство вопросов можно решить за счет естественной жажды работника к признанию, что обеспечивается через наделение сотрудника правом собственности. Данный подход имеет два основных преимущества: сотрудники, получившие право стать совладельцами фирмы, способны нейтрализовать естественный конфликт между капиталом и процессом труда, поскольку они в этой системе представляют интересы и фирмы, и рабочих. Поэтому они постараются гармонизировать соотношение капитала и труда. Вся процедура наделения сотрудника правом собственности требует передачи части акций фирмы в руки работника, который склонен предусмотреть долгосрочные планы фирмы. Пакет акций, чаще всего, распределяется между несколькими сотрудниками, чтобы они максимально занимались интересами фирмы, заботились о ее стратегии, обращали внимание на инвестиционную политику

[3] Управление персоналом: Учебник для вузов./Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014-423 с.

и были неспособны к рискованным финансовым маневрам. В случае достижения повышенных результатов от деятельности компании, данная деятельность позволит разделить часть материальной сверхприбыли между собой. Эффективным методом мотивации также является карьерный рост, поскольку связывает сотрудника и работодателя, что способствует некой децентрализации управления, посредством увеличения доверия между всеми уровнями иерархической системы фирмы. К тому же, работники, получившие позиции управленцев, понимают тонкости бизнеса изнутри, потому что сами являлись подчиненными[4]. Это позволяет работнику понять, что он реализовал себя и востребован на рынке труда. Данный метод мотивации дает возможность создать ощущение объективности работы компании, укрепляет чувство справедливости и тем самым стимулирует на достижение все новых целей, чтобы проявить себя с лучшей стороны, как профессионала. Большую роль также играет обучение сотрудников. Это позволяет им настроиться на достижение лучших трудовых результатов и улучшает профессиональные навыки работников. Частой ошибкой многих фирм является то , что они обучают своих работников, но в то же время не вносят изменения в структуру труда. Ведь самым эффективным методом стимулирования сотрудников, является постоянная оценка их труда и эффективности деятельности. Это дает работникам возможность стараться и добиваться наилучших результатов, постоянно повышая эффективность своей деятельности, тем самым демонстрируя свои профессиональные качества.

[4] Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. - М.: Бизнес - школа "Интел - синтез", 2014. 300с.

# Глава 2. Анализ системы управления персоналом предприятия

## 2.1 Общая характеристика ООО "Веста"

Общество с ограниченной ответственностью «Веста» осуществляет деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от реализации розничной бытовой техники.

Местонахождение: ул. Проспект Мира владение 119, строение 50.

Целью работы Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли

Предметом деятельности ООО "Веста" является коммерческая деятельность, а именно, розничная торговля, купля-продажа, товарообменные операции и т.д.

Головной офис компании находится в г. Москва. При этом у компании есть 6 филиалов в городах РФ. (Санкт-Петербурге, Самаре, Тюмени, Екатеринбурге, Волгограде и Калининграде). Все филиалы находятся в подчинении головного офиса в Москве.

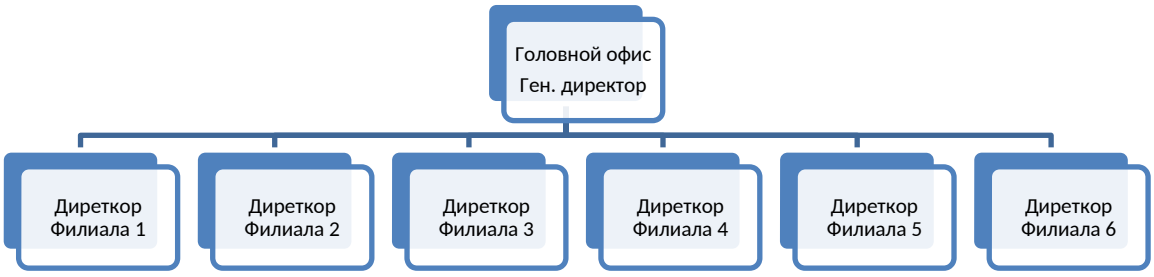



Рис. 2.1 Взаимодействие головного офиса с филиалами

Найм работников осуществляется на договорной основе. Руководство предприятия самостоятельно разрабатывает формы, системы и размеры оплаты труда работников. Все работники подлежат обязательному социальному и медицинскому страхованию.

Для осуществления своей деятельности руководитель предприятия применяет линейную структуру управления персоналом (рис.8).

Предприятие ООО "Веста" возглавляет ген. директор. Которому подчиняются директора каждого из филиала магазинов.

В подчинении у директора подразделения находится главный бухгалтер, который осуществляет финансовый учет, составляет отчетность, проводит инвентаризации, определяет оптовые и розничные цены на товары. Главному бухгалтеру в свою очередь подчиняются два бухгалтера. Они занимаются расчетами и составлением бухгалтерских документов, которые подаются в МНС и другие государственные органы

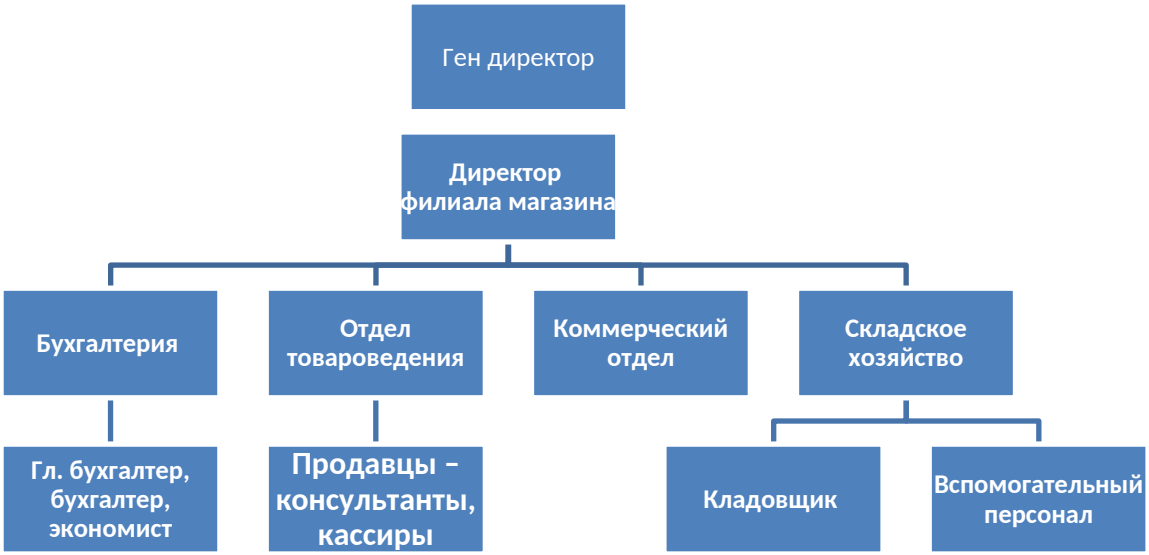



Рис. 2.2. Организационная структура одного из филиалом предприятия ООО "Веста"

Таким образом, организационная структура предприятия представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Ассортимент компании постоянно совершенствуется и сегодня он насчитывает более 350 наименований продуктов. Высокое качество продукции неоднократно подтверждено самыми престижными наградами.

Основными конкурентами предприятия являются: ООО «ТД "Абсолют"», ООО «Быттехника», ООО «Все для дома», ООО «Евразия». На рисунке видна занимаемая доля ООО "Веста" на рынке бытовой техники, а также доля занимаемая его основными конкурентами.

Для более полного анализа рассмотрим данные таблицы «Анализ главных прямых конкурентов ООО "Веста"» в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ главных прямых конкурентов ООО "Веста"[5]

[5]Составлено по данным экспертов агентства "РБК Дэйли", 2013

| № п/п | Показатели конкурентоспособности | ВЕСТА | Конкуренты | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ТД "Абсолют" | Евразия | Бытттехника | Все для дома |
| | Товары | | | | | |
| 1 | Качество | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | Стиль | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | Наличие торговой марки (престиж) | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | Уникальность | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | Удобство в употреблении, носке | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | Упаковка | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 7 | Право замены изделия | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 8 | Гарантийный срок | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | Сроки исполнения заказа | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 10 | Ассортимент | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 |

Продолжение таблицы 2.1

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Всего: | 45 | 47 | 34 | 33 | 40 |
| | Цена | | | | | |
| 1 | Исходная (1-высокая, 5-низкая) | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | Процент скидки с цены | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| | Всего: | 9 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| | Каналы сбыта | | | | | |
| 1 | Формы сбыта: | | | | | |
| | - прямая установка | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| | - торговые представители | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| | - оптовые посредники | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | Степень охвата рынка | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Эффективность: | | | | | |
| | - размещения складских помещений | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 |
| | - система контроля, регулирования запасов | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| | - система транспортировки | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | Местоположение | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| | Всего: | 29 | 34 | 16 | 16 | 16 |
| 1 | Реклама: | | | | | |
| | - для потребителей | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| | - для торговых посредников | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | Индивидуальная продажа: | | | | | |
| | - стимулы для потребителей | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| | - демонстрационная торговля | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| | -показ образцов товара (выставка товаров) | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Персонал | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |

Продолжение таблицы 2.1

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Литература (каталоги, фотографии) | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 6 | Выход на зарубежные рынки | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| | Всего: | 31 | 37 | 30 | 24 | 21 |
| | Общий итог: | 114 | 123 | 84 | 77 | 80 |

1 – слабая сторона, 2 – менее слабая сторона, 3 – средняя сторона, 4 – сильная сторона, 5 – наиболее сильная сторона.

Данная информация основывается на экспертных оценках (по 5-балльной шкале).В качестве экспертов выступили представители агентства РБК Дэйли.

В результате анализа основных конкурентов можно сделать следующие выводы, что компания ООО "ВЕСТА" занимает одно из лидирующих мест на рынке, основным конкурентом, обгоняющими по некоторым параметрам является ООО *ТД "Абсолют"*. Это можно объяснить тем, что данная компания долгое время являлась монополистом в этой сфере бизнеса, так как пришла на этот рынок одной из первых в начале 90-х годов. Именно этим можно определить конкурентное преимущество конкурентов на рынке.

Улучшение экономического положения ООО "ВЕСТА" достигнуто за счет эффективной эксплуатации имущества, которое имеет как долгосрочный характер, так и краткосрочный характер.

Оценка состава и структуры используемого ООО "ВЕСТА" имущества и его источников произведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка состава имущества организации и его источников

(тыс. руб.)

| Наименование статьи | Абсолютные величины, тыс. руб. | | | Изменение, тыс. руб. | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| I. Внеоборотные активы | | | | | | |
| Нематериальные активы | 160 | 234 | 669 | 74 | 435 | 509 |
| Основные средства | 752 855 | 747 999 | 834 559 | -4 856 | 86 560 | 81 704 |
| Финансовые вложения | 423 757 | 569 742 | 980 891 | 145 985 | 411 149 | 557 134 |
| Отложенные налоговые активы | 138 | 186 | 730 685 | 48 | 730 499 | 730 547 |
| Итого по разделу I | 1 176 910 | 1 318 161 | 2 546 804 | 141 251 | 1 228 643 | 1 369 894 |
| II. Оборотные активы | | | | | | |
| Запасы | 1 647 980 | 1 324 132 | 1 100 907 | -323 848 | -223 225 | -547 073 |
| НДС | 0 | 2 852 | 4 896 | 2 852 | 2 044 | 4 896 |
| Дебиторская задолженность | 2 944 449 | 3 843 247 | 7 569 409 | 898 798 | 3 726 162 | 4 624 960 |
| Финансовые вложения | 1 918 722 | 1 930 962 | 2 367 392 | 12 240 | 436 430 | 448 670 |
| Денежные средства | 48 681 | 27 054 | 29 812 | -21 627 | 2 758 | -18 869 |
| Прочие оборотные активы | 19 645 | 16 933 | 16 130 | -2 712 | -803 | -3 515 |
| Итого по разделу II | 6 579 477 | 7 145 180 | 11 088 546 | 565 703 | 3 943 366 | 4 509 069 |
| Медленно реализуемые активы | 1 647 980 | 1 326 984 | 1 105 803 | -320 996 | -221 181 | -542 177 |
| Наиболее ликвидные активы | 1 967 403 | 1 958 016 | 2 397 204 | -9 387 | 439 188 | 429 801 |
| Величина финансово-эксплуатационных потребностей | 2 949 179 | 3 466 183 | 6 208 523 | 517 004 | 2 742 340 | 3 259 344 |
| Стоимость имущества | 7 756 387 | 8 463 341 | 13 635 350 | 706 954 | 5 172 009 | 5 878 963 |
| III. Капитал и резервы | | | | | | |
| Уставный капитал | 1 000 | 1 630 | 1 630 | 630 | 0 | 630 |
| Добавочный капитал | 0 | 144 396 | 144 396 | | | |
| Резервный капитал | 50 | 50 | 82 | | | |
| Нераспределенная прибыль | 230 068 | 192 957 | 323 484 | -37 111 | 130 527 | 93 416 |
| Итого по разделу III | 231 118 | 339 033 | 469 592 | 107 915 | 130 559 | 238 474 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | | |
| Заемные средства | 5 583 918 | 6 131 809 | 9 489 725 | 547 891 | 3 357 916 | 3 905 807 |
| Отложенные налоговые обязательства | 234 | 201 | 168 | -33 | -33 | -66 |
| Итого по разделу IV | 5 584 152 | 6 132 010 | 9 489 893 | 547 858 | 3 357 883 | 3 905 741 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | | |
| Заемные средства | 297 867 | 291 102 | 1 214 072 | -6 765 | 922 970 | 916 205 |
| Кредиторская задолженность | 1 643 250 | 1 701 196 | 2 461 793 | 57 946 | 760 597 | 818 543 |
| Итого по разделу V | 1 941 117 | 1 992 298 | 3 675 865 | 51 181 | 1 683 567 | 1 734 748 |
| Краткосрочные пассивы | 1 941 117 | 1 992 298 | 3 675 865 | 51 181 | 1 683 567 | 1 734 748 |
| Рабочий капитал | 4 638 360 | 5 152 882 | 7 412 681 | 514 522 | 2 259 799 | 2 774 321 |
| Величина собственных средств в обороте | -945 792 | -979 128 | -2 077 212 | -33 336 | -1 098 084 | -1 131 420 |

Фактическое увеличение стоимости имущества за весь рассматриваемый период произведено за счет наращивания внеоборотных и оборотных

активов. В 2013 г. активы ООО "ВЕСТА" увеличены на 706 954 тыс. руб. по сравнению с прошлым годом за счет роста основных средств на 141 251 тыс. руб., долгосрочных финансовых вложений – на 145 985 тыс. руб., дебиторской задолженности – на 898 798 тыс. руб. и краткосрочных финансовых вложений – на 12 240 тыс. руб. Такая динамика привела к сокращению стоимости наиболее ликвидных активов в 2013 г. по сравнению с ростом наименее ликвидных. За счет активного списания товарно-материальных ценностей сокращен их остаток в 2013 г. на 323 848 тыс. руб., повышение активности продаж привело к росту дебиторской задолженности, ее величина увеличена на 898 798 тыс. руб.

В 2014 г. следует отметить несколько иную динамику активов. Стоимость основных средств увеличена в связи с их приобретением. В 2014 г. также допущен существенный рост дебиторской задолженности – на 4 624 960 тыс. руб.

Несмотря на сокращение денежных средств на 18 869 тыс. руб., которые использованы в качестве финансовых ресурсов для вложений в расширение деятельности, величина наиболее ликвидных средств ООО "ВЕСТА" возросла в 2014 г. на 439 188 тыс. руб., а всего за три года – на 429 801 тыс. руб. Рост величины обусловлен осуществлением финансовых вложений в течение 2014 г.

В результате указанных изменений финансово-эксплуатационные потребности компании возросли на 3 259 344 тыс. руб. на конец периода – оборотного капитала обеспечивает покрытие наиболее срочных обязательств.

Использование имущества и увеличение его стоимости обеспечены определенными источниками финансирования, которые также увеличились за рассматриваемый период за счет всех их видов: собственного капитала – на 238 474 тыс. руб., долгосрочных заемных средств – на 3 905 741 тыс. руб. и краткосрочных источников имущества – на 1 734 748 тыс. руб.

Активное долгосрочное кредитование деятельности ООО "ВЕСТА" следует также отметить в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – предприятие получило долгосрочных кредитов на 3 357 916 тыс. руб. больше, чем в 2013 г., общее увеличение данных обязательств составило в 2014 г. – 3 905 807 тыс. руб.

Рост собственных средств ООО "ВЕСТА" в 2013 г. произошел не только за счет наращивания нераспределенной прибыли, но и увеличения уставного капитала – входа дополнительных участников – юридических лиц. Капитализация прибыли явилась основным факторов увеличения собственного капитала ООО "ВЕСТА", ее влияние за весь анализируемый период составило положительное значение в сумме 93 416 тыс. руб., оставшаяся часть прибыли использовалась на выплату дивидендов собственникам.

Рассмотренные изменения привели к динамике абсолютных показателей обеспеченности ООО "ВЕСТА" собственными средствами. Рост обязательств предприятия привел к увеличению краткосрочных пассивов на 51 181 тыс. руб. в 2013 г. и на 1 683 567 тыс. руб. в 2014 г., всего – на 1 734 748 тыс. руб. – деятельность предприятия в большей мере стала финансироваться заемным капиталом долгосрочного характера.

Рабочий капитал ООО "ВЕСТА", который представляет собой величину внеоборотных активов, образованных за счет собственного капитала и долгосрочных заемных средств, составил положительную величину в 2014 г. в размере 7 412 681 тыс. руб., что на 2 259 799 тыс. руб. больше, чем в 2013 г. и на 2 774 321 тыс. руб. больше, чем в 2012 г.

Долгосрочная часть имущества предприятия формируется за счет постоянных и долгосрочных источников.

Дать оценку наибольших средств финансирования организации и имущества позволит определение удельного веса отдельных статей бухгалтерского баланса ООО "ВЕСТА", произведенное в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Оценка структуры имущества организации и его источников

(%)

| Наименование статьи | Удельный вес, % | | | Изменение, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| I. Внеоборотные активы | | | | | | |
| Нематериальные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Основные средства | 9,71 | 8,84 | 6,12 | -0,87 | -2,72 | -3,59 |
| Финансовые вложения | 5,46 | 6,73 | 7,19 | 1,27 | 0,46 | 1,73 |
| Отложенные налоговые активы | 0,00 | 0,00 | 5,36 | 0,00 | 5,36 | 5,36 |
| Итого по разделу I | 15,17 | 15,57 | 18,68 | 0,40 | 3,10 | 3,50 |
| II. Оборотные активы | | | | | | |
| Запасы | 21,25 | 15,65 | 8,07 | -5,60 | -7,57 | -13,17 |
| НДС | 0,00 | 0,03 | 0,04 | 0,03 | 0,00 | 0,04 |
| Дебиторская задолженность | 37,96 | 45,41 | 55,51 | 7,45 | 10,10 | 17,55 |
| Финансовые вложения | 24,74 | 22,82 | 17,36 | -1,92 | -5,45 | -7,38 |
| Денежные средства | 0,63 | 0,32 | 0,22 | -0,31 | -0,10 | -0,41 |
| Прочие оборотные активы | 0,25 | 0,20 | 0,12 | -0,05 | -0,08 | -0,13 |
| Итого по разделу II | 84,83 | 84,43 | 81,32 | -0,40 | -3,10 | -3,50 |
| Медленно реализуемые активы | 21,25 | 15,68 | 8,11 | -5,57 | -7,57 | -13,14 |
| Наиболее ликвидные активы | 25,36 | 23,14 | 17,58 | -2,23 | -5,55 | -7,78 |
| Величина финансово-эксплуатационных потребностей | 38,02 | 40,96 | 45,53 | 2,93 | 4,58 | 7,51 |
| Стоимость имущества | 100,00 | 100,00 | 100,00 | - | - | - |
| III. Капитал и резервы | | | | | | |
| Уставный капитал | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | -0,01 | 0,00 |
| Добавочный капитал | 0,00 | 1,71 | 1,06 | | | |
| Резервный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | |
| Нераспределенная прибыль | 2,97 | 2,28 | 2,37 | -0,69 | 0,09 | -0,59 |
| Итого по разделу III | 2,98 | 4,01 | 3,44 | 1,03 | -0,56 | 0,46 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | | |
| Заемные средства | 71,99 | 72,45 | 69,60 | 0 | -3 | -2 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу IV | 71,99 | 72,45 | 69,60 | 0 | -3 | -2 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | | |
| Заемные средства | 3,84 | 3,44 | 8,90 | -0,40 | 5,46 | 5,06 |
| Кредиторская задолженность | 21,19 | 20,10 | 18,05 | -1,09 | -2,05 | -3,13 |
| Итого по разделу V | 25,03 | 23,54 | 26,96 | -1,49 | 3,42 | 1,93 |
| Краткосрочные пассивы | 25,03 | 23,54 | 26,96 | -1,49 | 3,42 | 1,93 |

Основную часть имущества организации в 2012 г. составляли оборотные активы за счет удельного веса основных средств в размере 84,83 %, в 2014 г. удельный вес данной группы имущества сокращен до 81,32 % или на 3,5 %. Такое изменение вызвано ростом капиталовложений и выбытием основных фондов ООО "ВЕСТА".

Сокращение удельного веса долгосрочной части имущества привело к увеличению доли внеоборотных активов, процент которых в имуществе предприятия увеличен до 18,68 % или на 3,5 %. Превалирующий удельный вес в стоимости оборотного капитала приходится на величину дебиторской задолженности, в 2014 г. он составил 55,51 % всех активов ООО "ВЕСТА".

В ООО "ВЕСТА" имеется сумма НДС, не принятая к зачету из бюджета, удельный вес которой составил 0,04 % в 2014 г., что свидетельствует о низком качестве бухгалтерского и налогового учета по НДС.

Среди источников финансирования деятельности ООО "ВЕСТА" в 2014 г. сложилась неоптимальная структура: 3,44 % деятельности компании финансировалось за счет собственного капитала, 69,60 % - долгосрочных кредитов и займов и 26,96 % - за счет краткосрочных обязательств.

Следует отметить преобладающий удельный вес долгосрочных кредитов и займов ООО "ВЕСТА" - всего в 2014 г. 69,60 % имущества образовано за счет данного источника финансирования. Это означает высокие расходы предприятия по уплате процентов по кредитным и заемных обязательствам как в краткосрочном, так и долгосрочном.

Величина собственных средств в обороте имеет тенденцию сокращения на 1 131 420 тыс. руб. в 2014 г. по сравнению с 2012 г. и составляет отрицательное значения, т.к. наращивание внеоборотных и оборотных активов произведено преимущественно за счет заемных источников финансирования.

Таблица 2.4

Анализ состава и структуры основных средств предприятия

(тыс. руб.)

| Группа основных средств | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2014/2012 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тыс. руб. | удельный вес, % | тыс. руб. | удельный вес, % | тыс. руб. | удельный вес, % | тыс. руб. | удельный вес, % |
| Здания и сооружения | 91 472 | 12,15 | 90 807 | 12,14 | 101 232 | 12,13 | 9 760 | -0,02 |
| Машины и оборудование | 121 812 | 16,18 | 128 057 | 17,12 | 142 960 | 17,13 | 21 148 | 0,95 |
| Транспортные средства | 531 666 | 70,62 | 521 206 | 69,68 | 581 354 | 69,66 | 49 688 | -0,96 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 7 905 | 1,05 | 7 929 | 1,06 | 9 013 | 1,08 | 1 108 | 0,03 |
| Итого, в т.ч.: | 752 855 | 100,00 | 747 999 | 100,00 | 834 559 | 100,00 | 81 704 | 0,00 |
| - активная часть | 653 478 | 86,80 | 649 263 | 86,80 | 724 314 | 86,79 | 70 836 | - |
| - пассивная часть | 99 377 | 13,20 | 98 736 | 13,20 | 110 245 | 13,21 | 10 868 | - |
| Поступило основных средств | 3 841 | 0,51 | 16 548 | 2,21 | 2 584 | 0,31 | -1 257 | -0,20 |
| Выбыло основных средств | 2 489 | 0,33 | 1 098 | 0,15 | 22 926 | 2,75 | 20 437 | 2,42 |

В 2013 г. стоимость основных фондов увеличена за счет их поступления на сумму 16 548 тыс. руб. и выбытия на 1 098 тыс. руб. за счет обновления всех групп основных средств ООО "ВЕСТА". В 2014 г. данная динамика имела тенденцию сокращения. За весь анализируемый период стоимость основных средств сокращена на 4 299 тыс. руб.

Рассмотренные данные позволяют произвести оценку технического состояния основных средств предприятия в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ движения и технического состояния основных средств предприятия

| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013/2012 | 2014/2013 | 2014/2012 |
| Степень обновления, % | 0,51 | 2,21 | 0,31 | 1,70 | -1,90 | -0,20 |
| Срок обновления, лет | 166,82 | 45,50 | 289,47 | -121,32 | 243,98 | 122,65 |
| Коэффициент выбытия | 0,004 | 0,001 | 0,031 | 0,00 | 0,03 | 0,03 |
| Коэффициент прироста | 0,002 | 0,018 | -0,021 | 0,02 | -0,04 | -0,02 |
| Коэффициент износа | 0,15 | 0,22 | 0,33 | 0,07 | 0,11 | 0,18 |
| Коэффициент технической годности | 0,74 | 0,73 | 0,82 | 0,00 | 0,08 | 0,08 |

Динамика выбытия и поступления средств труда ООО "ВЕСТА" негативно отразилась на показателях их технического состояния. Степень обновления основных фондов сокращена на 0,2 % в связи с их общим выбытием, а динамика их приобретения и списания привела к существенным колебаниям срока обновления основных средств, который увеличился в 2014 г. по сравнению с 2012 г. на 122,65 лет (условно).

Такие изменения привели к негативной динамике выбытия и прироста стоимости основных средств, т.к. коэффициент выбытия увеличен на 0,03, а коэффициент прироста сокращен на 0,02.

С показателями использования основных средств тесно связаны объем продаж и прибыльность деятельности, поэтому в таблице 7 произведена оценка динамики показателей, определяющих эффективность использования основных средств ООО "ВЕСТА".

Таблица 2.6

Исходные данные для анализа показателей эффективности использования основных средств

| Показатель | 2013 | 2014 | Изменение |
|---|---|---|---|
| Удельный вес активной части, % | 86,80 | 86,79 | -0,01 |
| Фондорентабельность, % | 218,66 | 151,01 | -67,65 |
| Рентабельность продаж по валовой прибыли, % | 19,86 | 8,48 | -11,38 |
| Фондоотдача, руб. | 11,01 | 17,80 | 6,79 |

Приведенные данные позволяют определить уровень влияния факторов на результирующие показатели: фондорентабельность, фондоотдача и выручка предприятия. Анализ влияния факторов на уровень данных показателей произведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Факторный анализ показателей эффективности использования основных средств

| Показатель | Значение показателя |
|---|---|
| Изменение фондорентабельности, % всего, в т.ч. за счет: | -67,65 |
| - фондоотдачи | 134,90 |
| - рентабельности продаж по валовой прибыли | -202,55 |
| Изменение фондоотдачи, руб. всего | 6,79 |
| Изменение выручки, тыс. руб. всего, в т.ч. за счет: | 6 621 817,00 |
| - изменения стоимости основных средств | 953 019,58 |
| - изменения удельного веса активной части основных средств | -1 058,58 |

Общий рост фондорентабельности ООО "ВЕСТА" на 67,65 % обеспечен приростом фондоотдачи на 134,90 % и сокращением рентабельности по валовой прибыли на 202,55 %.

В отношении выручки, изменение стоимости основных средств оказало положительное влияние в сумме 953 019,58 тыс. руб. – стоимость средств труда, которыми на данный момент располагает предприятие оказывает положительное влияние на объем продаж.

Общее имущественное положение предприятия изменено за счет наращивания стоимости имущества предприятия, которое увеличивалось за анализируемый период в своей как внеоборотной, так и оборотной частях. Источником увеличения имущества послужили собственные средства организации, образованные за счет увеличения уставного капитала и значительного привлечения заемных обязательств кредитного характера.

Ликвидность бухгалтерского баланса – это способность активов обращаться в денежные средства [17, с. 97]. Анализ ликвидности

заключается не в оценке платежеспособности как таковой, а исследовании конкретного соотношения активов и обязательств по скорости обращения первых в денежные средства и вторых – по степени срочности погашения [5].

Группировка активов и пассивов предприятия за анализируемый период произведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Группировка активов и пассивов по степени ликвидности и срочности погашения

(тыс. руб.)

| Группа активов и пассивов | Активы | | | Пассивы | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Наиболее ликвидные активы - наиболее срочные обязательства (А1-П1) | 1 967 403 | 1 958 016 | 2 397 204 | 1 643 250 | 1 701 196 | 2 461 793 |
| Быстрореализуемые активы - краткосрочные пассивы (А2-П2) | 2 944 449 | 3 843 247 | 7 569 409 | 297 867 | 291 102 | 1 214 072 |
| Медленно реализуемые активы - долгосрочные пассивы (А3-П3) | 1 667 625 | 1 343 917 | 1 121 933 | 5 584 152 | 6 132 010 | 9 489 893 |
| Трудно реализуемые активы - постоянные пассивы (А4-П4) | 1 176 910 | 1 318 161 | 2 546 804 | 231 118 | 339 033 | 469 592 |
| Итого | 7 756 387 | 8 463 341 | 13 635 350 | 7 756 387 | 8 463 341 | 13 635 350 |

Группы имущества по степени ликвидности ООО "ВЕСТА" распределены неравномерно, наибольшая величина приходится на трудно реализуемые активы – основные средства и затраты в незавершенное строительство. Аналогичная тенденция имеется и по пассивам, однако, в меньшей мере.

Произведенная группировка позволяет определить платежный недостаток или излишек по группам ликвидности, рассчитанный в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Оценка ликвидности бухгалтерского баланса предприятия

(тыс. руб.)

| Группа активов и пассивов | Платежный излишек или недостаток | | | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/2012 | 2014/2013 | 2014/2012 |
| А1-П1 | 324 153 | 256 820 | -64 589 | -67 333 | -321 409 | -388 742 |
| А2-П2 | 2 646 582 | 3 552 145 | 6 355 337 | 905 563 | 2 803 192 | 3 708 755 |
| А3-П3 | -3 916 527 | -4 788 093 | -8 367 960 | -871 566 | -3 579 867 | -4 451 433 |
| А4-П4 | 945 792 | 979 128 | 2 077 212 | 33 336 | 1 098 084 | 1 131 420 |
| Текущая ликвидность | 2 970 735 | 3 808 965 | 6 290 748 | 838 230 | 2 481 783 | 3 320 013 |
| Перспективная ликвидность | -3 916 527 | -4 788 093 | -8 367 960 | -871 566 | -3 579 867 | -4 451 433 |

В 2012 г. ликвидность бухгалтерского баланса ООО "ВЕСТА" имела положительное значение в размере 324 153 тыс. руб. – сумма, которой было достаточно для погашения срочных обязательств предприятия – кредиторской задолженности. Данная величина вызвана наличием платежного излишка по ликвидным активам предприятия

Ликвидность баланса предприятия с 2013 г. по 2014 г. ухудшена за счет роста платежного излишка по срочным обязательствам и его отрицательной величины в 2014 г. в сумме 388 742 тыс. руб. Это объясняется тем, что ООО "ВЕСТА" располагало недостаточным количеством денежных средств на расчетных счетах на конец отчетного периода.

Платежный излишек по второй группе активов – быстро реализуемым средствам увеличен на 3 708 755 тыс. руб. в 2014 г. и составил 6 355 337 тыс. руб. – краткосрочных средств компании недостаточно для погашения краткосрочных кредитов и займов на данную сумму.

За счет преобладания доли основных средств в имуществе ООО "ВЕСТА" излишек трудно реализуемых активов по сравнению с постоянным пассивами увеличен всего на 1 131 420 тыс. руб. Данное изменение означает часть постоянных активов, которая образована за счет заемного капитала. Следовательно, наибольшая величина средств труда в организации сформирована за рассматриваемый период за счет собственных источников финансирования.

Обобщить оценку ликвидности позволяет абсолютное значение текущей ликвидности баланса ООО "ВЕСТА", которое составляло положительное значение в течение трех рассматриваемых лет, увеличившись до 6 290 748 тыс. руб. или на 3 320 013 тыс. руб. в 2014 г. Данный показатель представляет собой разницу между стоимостью наиболее ликвидных активов с учетом быстро реализуемых и краткосрочных обязательств в виде кредиторской задолженности и кредитов с займами.

С понятием ликвидности тесно переплетается определенно стабильная и систематизированная возможность организации погашать свои обязательства – платежеспособность. Оценка данного показателя финансового состояния ООО "ВЕСТА" проводится в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ динамики платежеспособности предприятия

| Коэффициент платежеспособности | 2012 | 2013 | 2014 | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| Общий показатель платежеспособности | 1,14 | 1,16 | 1,10 | 0,03 | -0,06 | -0,03 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,01 | 0,98 | 0,65 | -0,03 | -0,33 | -0,36 |
| Коэффициент критической оценки | 2,53 | 2,91 | 2,71 | 0,38 | -0,20 | 0,18 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 3,39 | 3,59 | 3,02 | 0,20 | -0,57 | -0,37 |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала | 0,36 | 0,26 | 0,15 | -0,10 | -0,11 | -0,21 |
| Доля оборотных средств в активах | 0,85 | 0,84 | 0,81 | 0,00 | -0,03 | -0,04 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | -0,14 | -0,14 | -0,19 | 0,01 | -0,05 | -0,04 |

Общий уровень платежеспособности ООО "ВЕСТА" в течение рассматриваемого периода поступательно снижался. Общее сокращение показателя составил 0,03 и составило значение в 2014 г. в размере 1,10 – предприятие располагало ликвидными активами для погашения всех своих обязательств. По данной причине показатель текущей ликвидности имеет динамику сокращения в 2014 г. на 0,37 пунктов.

Негативная динамика коэффициента абсолютной ликвидности в сторону уменьшения вызвана превышением роста краткосрочных кредитов и займов над наращиванием денежных средств и финансовых вложений, в результате, в 2014 г. показатель составил 65 % наиболее ликвидных активов по отношению к краткосрочным обязательствам ООО "ВЕСТА".

Значения данных показателей нормируются финансовыми аналитиками, поэтому в таблице 2.11 произведено их сравнение с рекомендуемыми значениями.

Таблица 2.11

Анализа состояния платежеспособности предприятия

| Коэффициент платежеспособности | Отклонение от норматива | | | Изменение отклонения от норматива | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/2012 | 2014/2013 | 2014/2012 |
| Общий показатель платежеспособности | 0,14 | 0,16 | 0,10 | 0,03 | -0,06 | -0,03 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,31 | 0,28 | -0,05 | -0,03 | -0,33 | -0,36 |
| Коэффициент критической оценки | 1,83 | 2,21 | 2,01 | 0,38 | -0,20 | 0,18 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,89 | 2,09 | 1,52 | 0,20 | -0,57 | -0,37 |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала | - | соответствует | соответствует | - | соответствует | соответствует |
| Доля оборотных средств в активах | 0,55 | 0,54 | 0,51 | 0,00 | -0,03 | -0,04 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | -0,24 | -0,24 | -0,29 | 0,01 | -0,05 | -0,04 |

В 2014 г. отклонение показателей от своих нормативных значений улучшено, но по некоторым из них не достигнуто. Общий параметр платежеспособности отклонялся от норматива в 2014 г. на 0,1 в сторону превышения, что на 0,03 меньше, чем в 2012 г. Несоответствие нормативу показателя абсолютной ликвидности в 2014 г. ухудшено, т.к. показатель стал не соответствовать норме в размере 0,05, а не 0,31, как в 2012 г. Аналогичная динамика произошло по показателю текущей ликвидности, отклонение по которому также снижено до 1,52 в сторону превышения нормы. Данные изменения объясняются ростом наиболее ликвидных активов.

Критическая оценка ООО "ВЕСТА" достигала требуемого уровня за весь период за счет того, что предприятие располагает достаточным объемом краткосрочной дебиторской задолженности в случае необходимости ее мобилизации. Данный факт поспособствовал оптимизации коэффициента маневренности функционирующего капитала, который в своей общей динамике к 2014 г. уменьшился.

Одним из финансовых индикаторов эффективности использования активов является относительный объем их формирования за счет собственных средств, который определяется степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования – заемных [6]. Данная характеристика является содержанием финансовой устойчивости предприятия. Оценка этого показателя в ООО "ВЕСТА" произведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ динамики финансовой устойчивости предприятия

| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| Коэффициент капитализации | 32,56 | 23,96 | 28,04 | -8,60 | 4,07 | -4,52 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | -0,14 | -0,14 | -0,19 | 0,01 | -0,05 | -0,04 |
| Коэффициент финансовой автономии | 0,03 | 0,04 | 0,03 | 0,01 | -0,01 | 0,00 |
| Коэффициент финансирования | 0,03 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | -0,01 | 0,00 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,75 | 0,76 | 0,73 | 0,01 | -0,03 | -0,02 |

Капитализация средств ООО "ВЕСТА" снижена, об этом свидетельствует снижение коэффициента капитализации на 4,52 за весь анализируемый период, значит, достаточность собственного капитала организации как источника финансирования снижена. В этой связи, аналогичная динамика произошла по коэффициенту обеспеченности

собственными источниками финансирования, который в 2014 г. по отношению к 2013 г. снижен на 0,05, а всего за три года – на 0,04.

Финансовая устойчивость организации сокращена с 0,75 в 2012 г. до 0,73 в 2014 г. или на 0,02 – на конец периода 73 % актива финансируется за счет устойчивых источников, т.е. 73 % тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время.

Фактически такой уровень финансирования собственных средств является достаточным для ООО "ВЕСТА". Оценка его нормативных значений произведена в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализа состояния финансовой устойчивости предприятия

| Показатель | Норматив | Отклонение от норматива | | | Изменение отклонения от норматива | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| Коэффициент капитализации | Не выше 1,5 | -31,06 | -22,46 | -26,54 | 8,60 | -4,07 | 4,52 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | Нижняя граница 0,1, оптимальный уровень более 0,5 | -0,24 | -0,24 | -0,29 | 0,01 | -0,05 | -0,04 |
| Коэффициент финансовой автономии | 0,4-0,6 | -0,37 | -0,36 | -0,37 | 0,01 | -0,01 | 0,00 |
| Коэффициент финансирования | Более 0,7, оптимальное 1,5 | -0,67 | -0,66 | -0,66 | 0,01 | -0,01 | 0,00 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | Более 0,6 | 0,15 | 0,16 | 0,13 | 0,01 | -0,03 | -0,02 |

Наличие отрицательных значений отклонения показателей финансовой устойчивости от их рекомендуемых параметров свидетельствует о пониженном уровне независимости ООО "ВЕСТА" от внешних источников

финансирования. Значение ряда показателей в таблице 2.13 показывает, что у предприятия имеется недостаточность собственного капитала.

Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность показателей финансового состояния, различия в уровне критических оценок и т.д., специалисты в области финансового анализа часто используют балльную оценку финансового состояния.

Следующим элементом финансового анализа активов предприятия является оценка уровня его деловой активности. Оценка оборачиваемости средств ООО "ВЕСТА" приведена в таблице 2.14. Общий показатель оборачиваемости показывает величину выручки, которую организация получает от использования одной единицы или одного рубля своего имущества. Данные показатели позволяют оценить, с какой финансовой скоростью оказываются услуги организации, что является важной характеристикой.

Таблица 2.14

Анализ деловой активности предприятия

| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| Коэффициент общей оборачиваемости | 0,8 | 1,0 | 1,1 | 0,2 | 0,1 | 0,3 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 0,9 | 1,2 | 1,3 | 0,2 | 0,2 | 0,4 |
| Отдача собственного капитала | 8,2 | 11,0 | 17,8 | 2,8 | 6,8 | 9,6 |
| Оборачиваемость материальных средств | 6 184,9 | 5 052,4 | 9 114,9 | -1 132,5 | 4 062,5 | 2 929,9 |
| Оборачиваемость денежных средств | 95,9 | 57,9 | 26,7 | -38,0 | -31,2 | -69,2 |
| Оборачиваемость средств в расчетах | 2,8 | 1,2 | 0,7 | -1,7 | -0,5 | -2,1 |
| Срок погашения дебиторской задолженности | 2,1 | 2,1 | 2,0 | 0,0 | -0,2 | -0,1 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 171,4 | 168,0 | 183,4 | -3,4 | 15,4 | 12,0 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Срок погашения кредиторской задолженности | 3,8 | 4,8 | 6,0 | 1,1 | 1,2 | 2,3 |
| Период погашения задолженности поставщикам | 95,6 | 74,4 | 59,7 | -21,3 | -14,7 | -36,0 |
| Период хранения запасов | 98,6 | 103,8 | 141,9 | 5,2 | 38,1 | 43,3 |

Движение показателей, приведенных в таблице 2.14, показывает повышение деловой активности предприятия. Общий показатель оборачиваемости стал больше за три года на 0,3 и в 2014 г. активы предприятия совершали 1,1 оборота. Увеличение оборачиваемости имущества хорошо влияет на финансовое состояние предприятия.

Такой рост общей оборачиваемости вызван повышением эффективности использования активов предприятия: скорость обращения оборотных средств увеличена на 0,4 оборотов и составила в 2014 г. 1,3 оборота.

Факторный анализ оборачиваемости позволяет исследовать, за счет каких элементов оборотных активов предприятие может увеличить эффективность их использования. Стоит учесть, что на перемену продолжительности оборота активов в днях оказывают влияние такие ключевые факторы, как изменения средних остатков активов и объем выручки. Расчет степени влияния этих факторов может быть исполнен с помощью приема последовательного изолирования факторов и обнаружению влияния каждого из них на результативный показатель (элиминирования). Условным показателем (подстановкой) является продолжительность оборота в днях при средних остатках за отчетный период и объема выручки за прошлый период.

Анализ динамики оборотных активов и коэффициентов оборачиваемости оборотных активов, продолжительности оборачиваемости и коэффициента закрепления оборотных активов на 1 руб. продаж приведен таблице 2.15.

Таблица 2.15

Анализ динамики основных показателей использования оборотных активов

| Показатель | 2013 | 2014 | Изменение | |
|---|---|---|---|---|
| | | | абсолютное | темп прироста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 14 489 512,00 | 14 857 234,00 | 367 722,00 | 2,54 |
| Среднегодовые остатки оборотных активов, тыс. руб. | 7 145 180,00 | 11 088 546,00 | 3 943 366,00 | 55,19 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов | 2,03 | 1,34 | -0,69 | -33,93 |
| Коэффициент загрузки (закрепления) оборотных активов на 1 руб. выручки от продаж | 0,49 | 0,75 | 0,25 | 51,35 |
| Продолжительность одного оборота всех оборотных активов, дней | 177,53 | 268,68 | 91,16 | 51,35 |
| Однодневный оборот, тыс. руб. | 40 248,64 | 41 270,09 | 1 021,45 | 2,54 |
| Сумма высвобожденных из оборота средств за счет усорения оборачиваемости, тыс. руб. | 3 762 032,09 | | | |

Данные таблицы 16 подтверждают, что увеличение оборотных активов в 2014 г. по сравнению с предыдущим годом на 55,19 % или на 3 943 366 тыс. руб., при росте объема продаж 51,3 %, т.е. темп прироста оборотных активов не превышал темп прироста объема продаж. Это оказало влияние на улучшение качественных показателей оценки эффективности их использования: увеличена оборачиваемость оборотных активов на 0,19 оборотов или на 16,25 %; уменьшалась продолжительность обращения одного оборота 51,3 %.

На изменение продолжительности оборачиваемости оборотных активов дня оказали влияние два фактора: среднегодовые остатки оборотных активов и выручка от продаж. Используя метод цепных подстановок, можно

определить влияние факторов на оборачиваемость и высвобождение средств из оборота в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Анализ влияния факторов на экономический результат от замедления оборачиваемости

| Показатель | Значение показателя |
|---|---|
| Замедление оборачиваемости, дней всего, в т.ч. за счет: | -43,66 |
| - остатков оборотных активов | 172,38 |
| - выручки от продаж | -216,04 |
| Сумма дополнительно привлеченных в оборот средств за счет замедления оборачиваемости, тыс. руб. всего, в т.ч. за счет: | -1 801 828,74 |
| - изменения остатков оборотных активов | 7 114 091,66 |
| - изменения выручки от продаж | -8 915 920,40 |

Результаты факторного анализа показывают, что уменьшение количества дней оборотов средств ООО "ВЕСТА" на 43,66 дня обусловлено увеличением среднегодовых остатков оборотных активов на 172,38 дня ростом выручки от продаж, которая привела к увеличению оборачиваемости - на 216,04 дня.

Финансовые результаты деятельности являются важнейшими индикаторами финансово-экономического состояния предприятия и включают в себя прибыль в ее различных вариациях. Величина различных показателей прибыли ООО "ВЕСТА" проанализированы в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Основные стоимостные экономические показатели деятельности предприятия

| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013/2012 | 2014/2013 | 2014/2012 |
| Выручка | 6 184 928 | 14489512 | 14 857 234 | 8 304 584 | 367 722 | 8 672 306 |
| Себестоимость продаж | 4 917 636 | 13560641 | 13 597 005 | 8 643 005 | 36 364 | 8 679 369 |
| Валовая прибыль | 1 267 292 | 928871 | 1 260 229 | -338 421 | 331 358 | -7 063 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Коммерческие расходы | 155 841 | 363 3896 | 319 419 | 3 478 055 | -3 314 477 | 163 578 |
| Управленческие расходы | 861 422 | 720 355 | 779 790 | -141 067 | 59 435 | -81 632 |
| Прибыль от продаж | 250 029 | 155380 | 161 020 | -94 649 | 5 640 | -89 009 |
| Проценты к получению | 3 514 | 359737 | 374 199 | 356 223 | 14 462 | 370 685 |
| Проценты к уплате | 124 844 | 563770 | 851 174 | 438 926 | 287 404 | 726 330 |
| Прочие доходы | 541 784 | 1 448 955 | 6 506 968 | 907 171 | 5 058 013 | 5 965 184 |
| Прочие расходы | 637 511 | 1 310 483 | 6 706 097 | 672 972 | 5 395 614 | 6 068 586 |
| Текущий налог на прибыль | 6 594 | 46 210 | 0 | 507 752 | -1 055 807 | -6 594 |
| Чистая прибыль | 26 995 | 84 589 | 214 559 | 39 616 | -46 210 | 187 564 |

За рассматриваемый период масштабы деятельности компании существенно возросли. Это показывает динамический рост выручки в течение всего анализируемого периода: в 2013 г. по отношению к предыдущему году он составил 8 304 584тыс. руб., в 2014 г. – 367 722тыс. руб. Это показывает расширение не только объемов, но и границ деятельности предприятия, характеризуемое открытием новых филиалов и подразделений в городах России. В связи с ростом объема продаж организации увеличены расходы – себестоимость услуг выросла на 8 679 369 тыс. руб. в 2014 г. по сравнению с 2012 г.

Рост объемов деятельности и динамика себестоимости негативно повлияли на валовую прибыль предприятия, которая уменьшилась в 2013 г. на 338 421 тыс. руб., в 2014 г. – на 331 358тыс. руб. по отношению к прошлому году. Увеличение расходов предприятия вызвано не только внутренними факторами, но и внешними макроэкономическими процессами, среди которых следует выделить инфляционный фактор, удорожание стоимости материально-производственных запасов, а также ежегодное повышение уровня оплаты труда персонала и объема выполняемой им работы.

Показатели рентабельности следует проанализировать в разрезе их общих параметров – всего по предприятию и частных оценок – прибыльности использования отдельных видов активов: основных средств, долгосрочных инвестиций, материально-производственных запасов и т.д. Анализ общих показателей рентабельности предприятия приведен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Оценка общих показателей рентабельности предприятия

(%)

| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Изменение | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2014/ 2012 |
| Рентабельность продаж | 11,14 | 1,07 | 1,08 | -10,07 | 0,01 | -10,06 |
| Рентабельность обычной деятельности | 12,57 | 1,44 | 3,23 | -11,13 | 1,79 | -9,34 |
| Чистая рентабельность | 7,32 | 0,58 | 1,44 | -6,74 | 0,86 | -5,88 |
| Экономическая рентабельность | 10,27 | 1,00 | 1,57 | -9,27 | 0,57 | -8,70 |
| Рентабельность собственного капитала | 344,81 | 24,95 | 45,69 | -319,86 | 20,74 | -299,12 |
| Валовая рентабельность, | 20,49 | 6,41 | 8,48 | -14,08 | 2,07 | -12,01 |
| Затратоотдача | 25,77 | 6,85 | 9,27 | -18,92 | 2,42 | -16,50 |
| Рентабельность перманентного капитала | 13,70 | 1,31 | 2,15 | -12,40 | 0,85 | -11,55 |
| Коэффициент устойчивости экономического роста | 103,44 | -10,95 | 27,80 | -114,39 | 38,74 | -75,65 |

Прибыльность деятельности ООО "ВЕСТА" возросла по показателю чистой прибыли и сократилась по валовой прибыли. Рентабельность продаж за три года сокращена на 10 %, в большей мере в 2013 г. Это связано с высоким уровнем коммерческих и управленческих расходов в 2013 г. по сравнению с 2014 г. По данной причине сокращена рентабельность обычной

деятельности ООО "ВЕСТА" на 11,13 % в 2013 году, но в 2014 г. произошел небольшой рост по сравнению с предыдущим годом – на 1.9 %.

Подводя итог проделанному исследованию, следует отметить, что финансовое состояние предприятия, в целом, улучшено. Основанием такого вывода является состояние отдельных финансовых параметров. Так, уровень платежеспособности ООО "ВЕСТА" принимает оптимальное значение, несмотря на отдельные отклонения.

Уровень прибыльности осуществления финансово-хозяйственной деятельности ООО "ВЕСТА" по прибыли от продаж относительно сокращен, а уровень рентабельности по чистой прибыли – увеличен. Общее увеличение чистой прибыли предприятия обусловлено превышением роста совокупных доходов от осуществления всех видов деятельности над ростом расходов. Принятая на предприятии политика осуществления финансовых вложений положительно влияет на его финансовое состояние, а капитализация и уровень нераспределенной прибыли – на степень финансовой независимости компании от внешних источников финансирования.

## 2.2 Сведения о предприятии и кадровом составе

Проанализируем структуру и динамику кадрового состава, на примере ООО "Веста".

Таблица 2.19

Анализ кадрового состава ООО "Веста"  по полу за 2013-2015 гг

| Пол | 2013 | | 2014 | | 2015 | | Отклонение | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 2014/2013 | | 2015/2014 | |
| | Кол-во | % | Кол-во | % | Кол-во | Кол-во | Кол-во | % | Кол-во | % |
| Мужской, чел. | 58 | 31 | 70 | 37 | 83 | 43 | 12 | 6 | 13 | 6 |
| Женский, чел | 130 | 69 | 120 | 63 | 110 | 57 | - 10 | -6 | -10 | -6 |
| Итого, чел. | 188 | 100 | 190 | 100 | 193 | 100 | 2 | 0 | 3 | 0 |

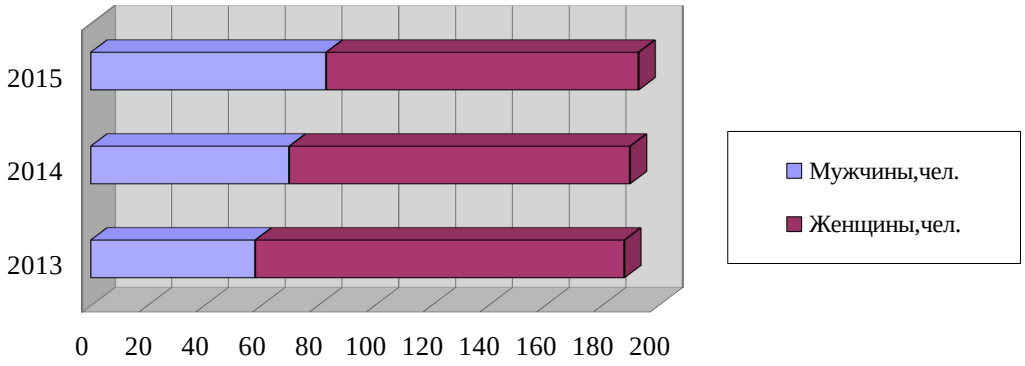



Рис. 2.3. Динамика изменения процентного соотношения мужчин и женщин в ООО "Веста" за 2013, 2014, 2015 гг.

Из показателей этой диаграммы видно, что, хотя в компании преобладают сотрудники женского пола, соотношение мужчин и женщин к концу 2015 года начинает уравниваться, наблюдается тенденция увеличения количества сотрудников мужского пола и уменьшения количества сотрудников женского пола. В 2013 году в компании работало 69% сотрудников женского пола, 31 % мужского. В 2014 году уже 63 % сотрудников женского пола и 37 % мужского. И, наконец, в 2015 количество сотрудников женского пола стало уже 57 %, а количество сотрудников мужского пола увеличилась до 43 %. Это связано с сокращениями персонала в 2014 и 2015 годах, которое коснулось, в первую очередь, низко квалифицированных сотрудниц женского пола. Можно сказать, в последние три года наблюдается тенденция к росту сотрудников мужского пола.

Таблица 2.20

Анализ кадрового состава ООО "Веста" по возрасту за 2013-2015 гг.

| Возраст | 2013 | | 2014 | | 2015 | | Отклонение | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 2014/2013 | | 2015/2014 | |
| | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % |
| от 18 до 30 лет | 130 | 69 | 131 | 69 | 135 | 70 | 1 | 0 | 4 | 1 |
| от 31 до 45 лет | 36 | 19 | 44 | 23 | 42 | 22 | 8 | 4 | -2 | -22 |
| от 46 до 60 лет | 22 | 12 | 15 | 8 | 15 | 8 | -7 | -4 | 0 | 0 |
| Итого | 188 | 100 | 190 | 100 | 193 | 100 | 2 | 0 | 3 | 0 |

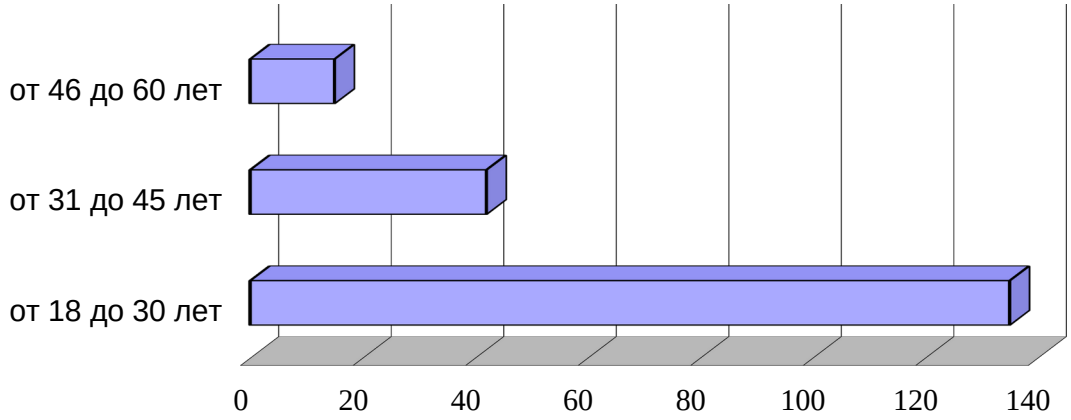



Рис. 2.4. Соотношение возрастных категорий сотрудников ООО "Веста" в 2015 г.

По данным таблицы и диаграммы возраст большинства сотрудников ООО "Веста" находится в периоде между 18 и 30 годами. Это объясняется отчасти условиями труда, где от сотрудников требуются такие навыки как выносливость, скорость, ловкость, повышенное внимание, чего естественнее требовать от молодых служащих.

В таблице 2.22 представлен анализ кадрового состава ООО "Веста" по уровню образования. По данным, представленных в таблице видно, что, доля сотрудников, имеющих высшее образование, составляет более 20 % от общей численности персонала и только растет. Это говорит о притоке в компанию

квалифицированных специалистов и удержанию в ней уже работающих профессионалов. В основном, сотрудники с высшим образованием занимают руководящие должности. Наименее представлены в компании сотрудники со средним профессиональным образованием. Для наглядности см. рис. 2.5.

Таблица 2.23

Анализ кадрового состава ООО "Веста" по уровню образования за 2013-2015 гг.

| Уровень образования | 2013 | | **2014** | | 2015 | | Отклонения, | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 2014/2013 | | 2015/2014 | |
| | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % |
| Среднее | 23 | 12 | 19 | 10 | 22 | 11 | -4 | -2 | 2 | -8 |
| Среднее профессиональное | 88 | 47 | 93 | 49 | 102 | 53 | 5 | 2 | 9 | 4 |
| Неоконченное высшее | 39 | 21 | 38 | 20 | 19 | 10 | -1 | -1 | 19 | -10 |
| Высшее | 37 | 20 | 40 | 21 | 50 | 26 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| Итого | 188 | 100 | 190 | 100 | 193 | 100 | 2 | 0 | 3 | 0 |

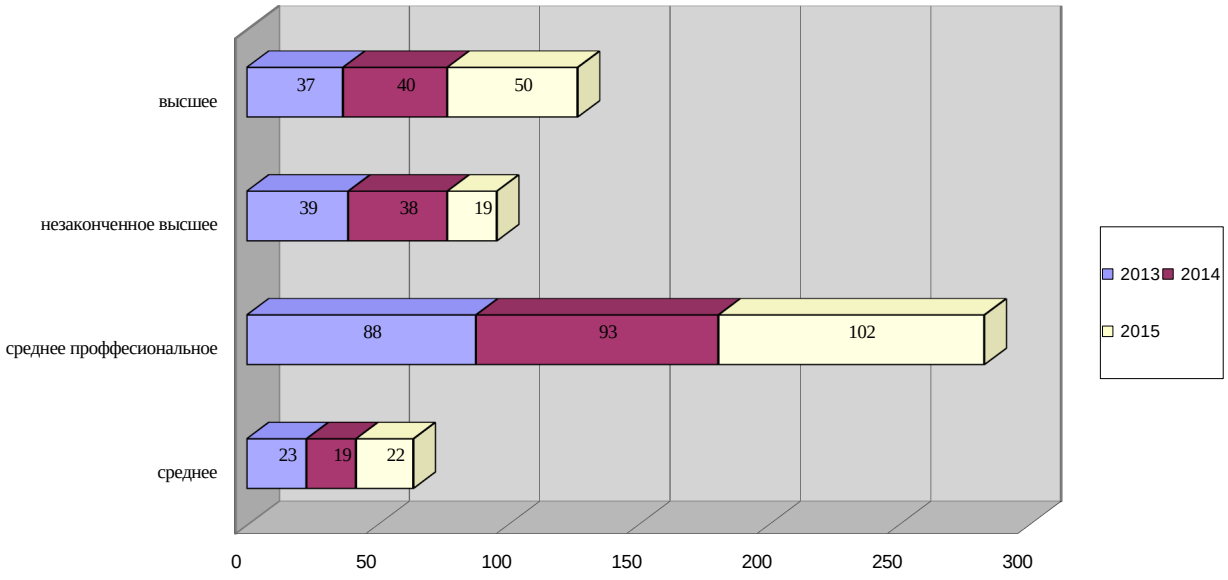



Рис.2.5 Анализ кадрового состава ООО "Веста" по уровню образования за 2013-2015 гг.

Таблица 2.24

Анализ кадрового состава ООО "Веста" по уровню трудового стажа за 2013-2015 гг.

| Трудовой стаж | 2013 | | 2014 | | 2015 | | Отклонения, | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 2014/2013 | | 2015/2014 | |
| | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % | Кол-во, чел. | % |
| менее 1 года | 9 | 5 | 7 | 4 | 6 | 3 | -2 | 77,7 | -1 | 85,7 |
| от 1года до 5 лет | 28 | 15 | 27 | 14 | 19 | 10 | -1 | 96,4 | -8 | 70,4 |
| более 5 лет | 150 | 80 | 156 | 82 | 168 | 87 | +6 | 104,0 | +12 | 107,7 |
| Итого | 188 | 100 | 190 | 100 | 193 | 100 | +2 | 101,1 | +3 | 101,6 |

Для наглядности рассмотрим рис. 2.4.

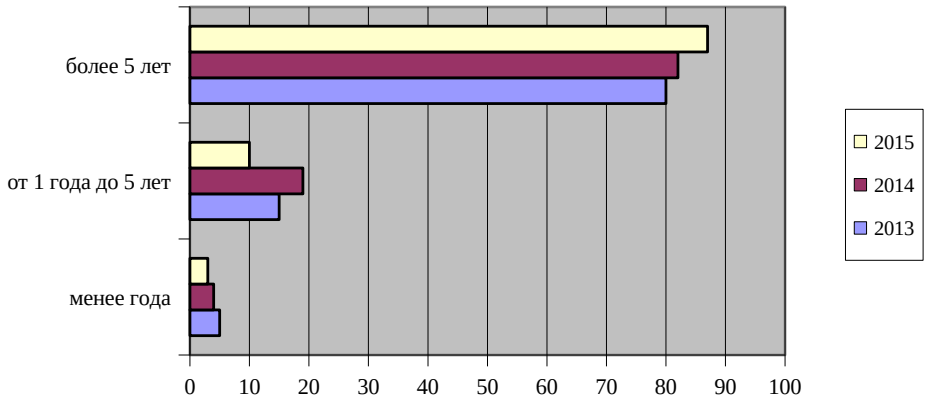



Рис. 2.6 Соотношение трудового стажа сотрудников компании за 2013-2015 гг.

Из диаграммы видно, как увеличилась доля сотрудников, работавших в компании более пяти лет. В 2013 году доля работавших менее года составляла 5 % от общей численности персонала, от одного года до пяти лет работали 15 %, более же пяти лет – 80 %. В 2014 г. ситуация меняется: менее года работают 4 % сотрудников от общей численности, от года до пяти лет – 14 %, а вот работающих более пяти лет – 82 % от общей численности персонала.

## 2.3 Характеристика управления персоналом предприятия

Предварительный анализ ситуации в компании позволил выделить две функциональные области управления, в которых с большей вероятностью сосредоточены источники проблемной ситуации, а именно: управление продажами и управление персоналом.

Для установления причинно-следственных связей между обозначенными областями был произведено анкетирование, в ходе которого руководителям направлений в отделе продаж было предложено назвать основные проблемы, препятствующие достижению запланированных показателей, указать их возможные причины и последствия, а также оценить степень важности каждой из них по десятибалльной шкале. Результаты опроса позволяют представить совокупность накопившихся трудностей в виде «дерева проблем» (Рис. 2.7).

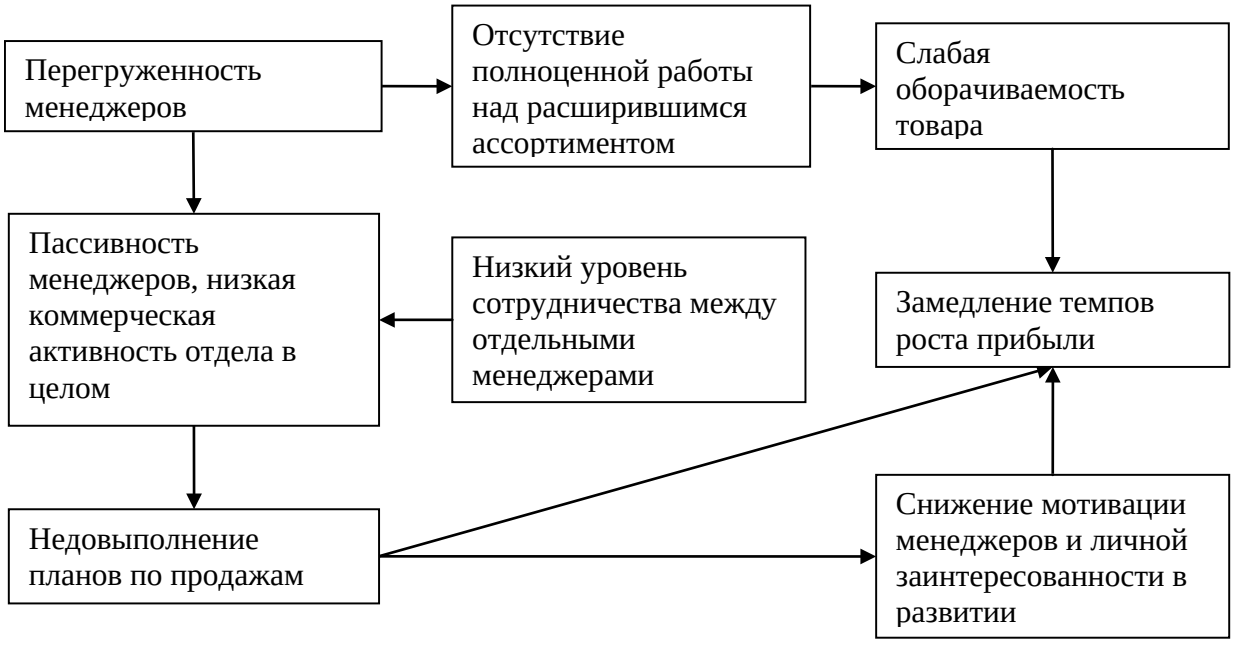



Рис. 2.7 Представление проблемной ситуации в компании в виде «дерева проблем».

Более детальное рассмотрение каждого блока фактов с группировкой их по смысловым блокам приводит нас к структурированию составляющих проблемы в формате диаграммы Исикавы (Рис. 2.8).

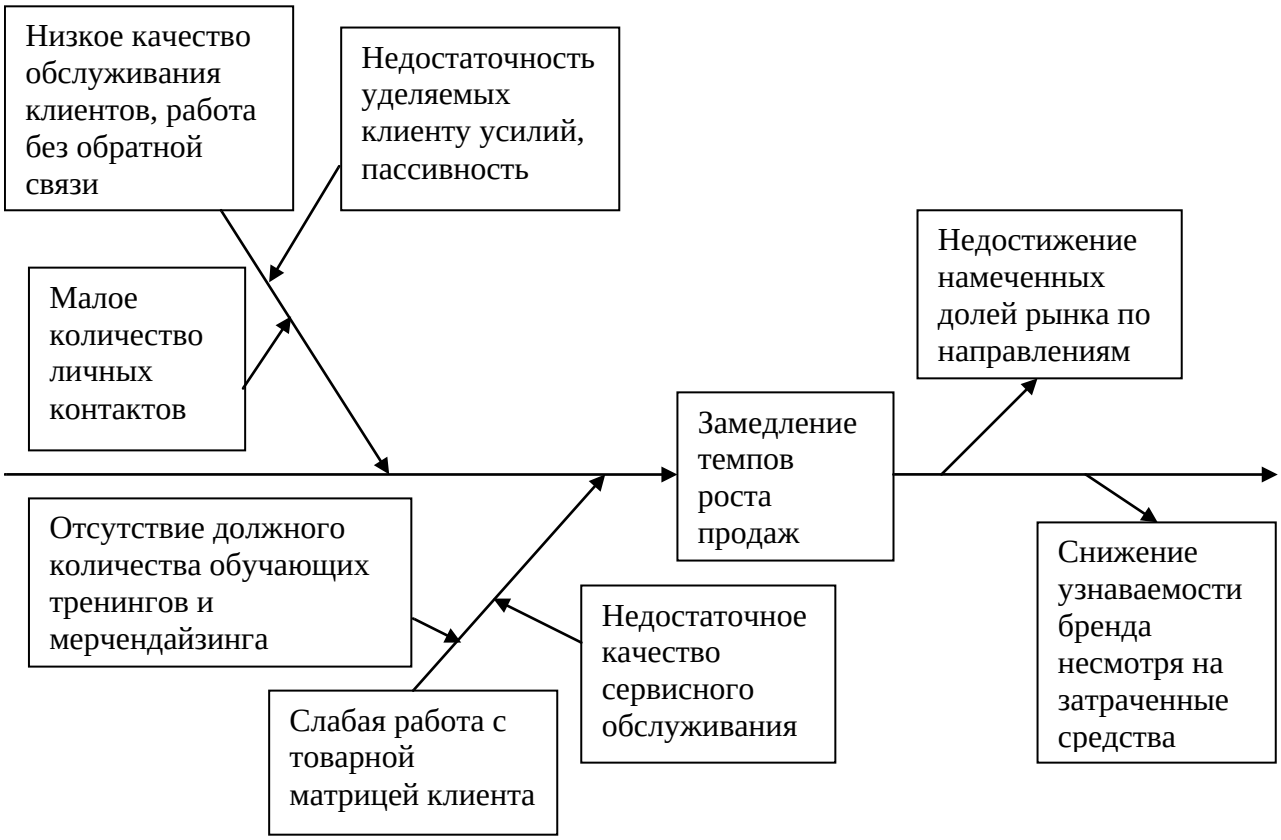



Рис. 2.8. Представление проблемной ситуации в компании в виде диаграммы Исикавы.

В данном случае показателем качества процесса является стабильный рост объема реализации товаров.

Причины, в наибольшей степени влияющие на рассматриваемую проблему, условно принадлежат к двум категориям:

1) связанные с организацией процесса продаж, т.е. с технологией работы;

2) связанные с человеческим фактором.

Стоит отметить, что все негативные факты, обнаруженные в процессе сбора данных, приумноженные в рамках исторически сложившейся в

компании концепции управления продажами. До недавнего времени существующая концепция, направленная на привлечение новых клиентов через персональную мотивацию менеджеров, обеспечивала приемлемый рост эффективности бизнеса, однако на нынешнем этапе развития она перестает соответствовать как масштабу компании, так и современным рыночным реалиям. Происходит постепенный рост числа фактов, не учитываемых действующей концепцией. Анализ ситуации в компании приводит нас к гипотезе о необходимости коррекционного управленческого воздействия с целью выработки новой, более развитой концепции организации работы департамента сбыта и его последующей реструктуризации.

Все вышеизложенное позволяет предположить наличие в компании "Веста" проблемной ситуации, обусловленной дисбалансом между исторически сложившейся концепцией управления продажами на основе экстенсивного подхода к развитию и изменившимися рыночными реалиями, включающими укрупнение масштаба бизнеса, расширение товарного ассортимента, создание разветвленной региональной дилерской сети, состоящей из клиентов разного типа, развитие сервисного и логистического сегментов предоставляемых услуг, повышение узнаваемости торговой марки на рынке.

Если рассматривать факт продажи товара как результат реализации покупательского спроса, то особый интерес приобретает задача анализа слагаемых спроса и оценка их вкладов с целью выявления наиболее перспективных участков коррекционного воздействия на процесс управления продажами.

Для открытия и оценки факторов, определяющих спрос, было произведено анкетирование сотрудников отдела продаж, а также представителей ключевых клиентов из группы региональных розничных сетей. Анкетируемым предлагалось перечислить основные составляющие

спроса и оценить их долю в его суммарной величине. При обработке выборки результатов минорные факторы были отброшены, а наиболее часто встречающиеся – построены по убыванию веса и нормированы. Результат опроса может быть представлен в виде диаграммы (Рис. 2.9).

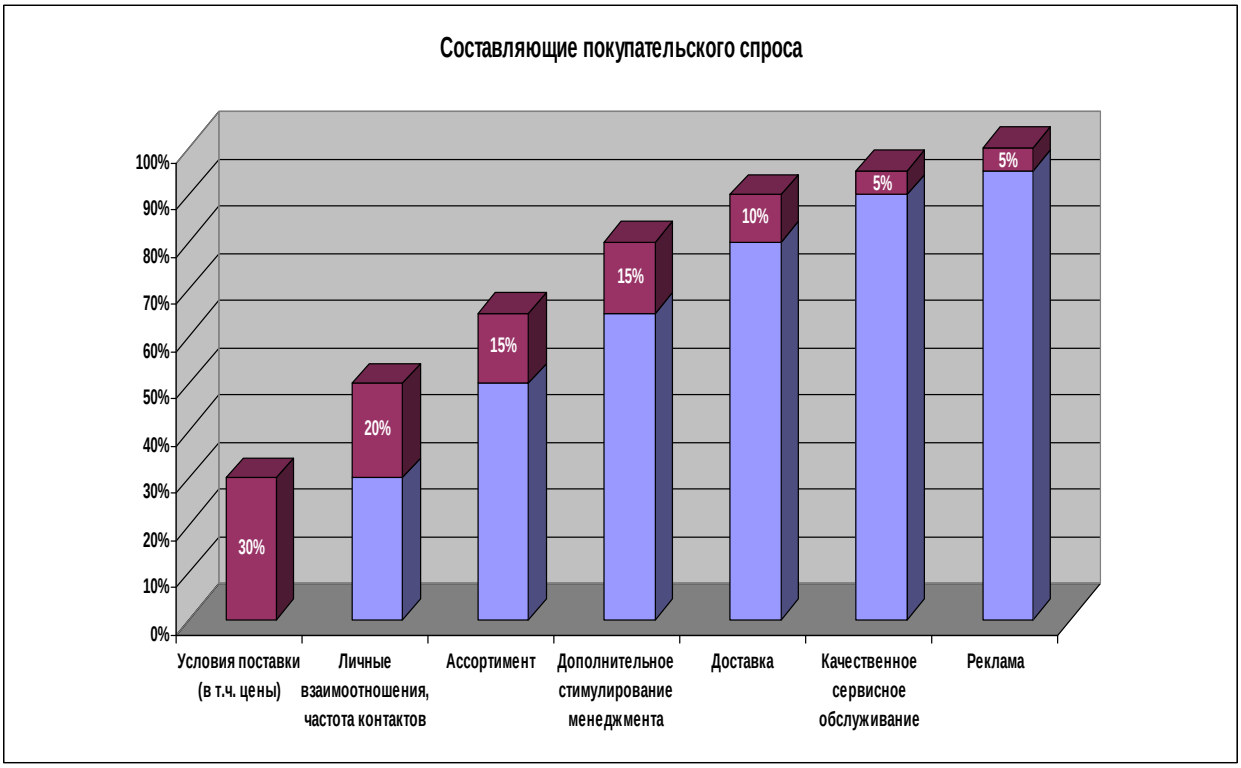



Рис. 2.9. Анализ факторов, определяющих покупательский спрос, и оценка их вкладов

Как видно из диаграммы, качество личных взаимоотношений менеджера с клиентов и частота взаимных контактов является одной из наиболее значимых составляющих покупательского спроса, по величине сопоставимый с ценовыми предложениями и прочими условиями поставок. Этот вывод имеет прямое отношение к нашей проблемной области, поскольку затрагивает важнейший аспект управления продажами, а именно оптимизацию выполнения менеджерами своих рутинных задач с целью наиболее полной фокусировки на потребностях клиента.

Представление рутинных обязанностей менеджера по продажам в форме перечня обязательных ежемесячных действий, обеспечивающих

максимальную отдачу при работе с клиентом, является отправным моментом при решении задачи оптимизации использования рабочего времени сотрудниками отдела сбыта. Для формирования данного перечня был произведен экспресс-опрос руководителей направлений и рядовых менеджеров.

Все пункты списка рутинных действий менеджера по продажам могут быть условно разделены на две группы:

1. Общие действия – постоянные составляющие работы менеджера, не зависящие от числа и специфики клиентов.

2. Специфические действия – те, что зависят от количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером, а также от их рыночной специфики

К первой группе относятся информационные рассылки, электронные уведомления клиентов, согласование и оформление регламентных документов, работу с рекламациями, возвратом товара, совещания различного уровня, различные непредвиденные действия. К этой же группе можно отнести такие непременные составляющие рабочего дня менеджера, как обеденное время и технические перерывы.

Вторая группа рутинных действий включает такие действия менеджера, как согласование условий поставок, подписание договоров, телефонные переговоры, личные переговоры, посещение клиентов, демонстрация товаров, обработка клиентских заказов, подготовка коммерческих предложений, разработка маркетинговых действий для увеличения объема продаж, действия, направленные на мотивацию менеджмента клиента.

Следует отметить, что качество работы менеджера, выражающееся в таких объективных показателях, как объем продаж и наценка, а также динамика изменения этих показателей во времени, в равной степени

определяется действиями из обеих групп, поэтому количественный вклад каждого пункта данного перечня в общие трудозатраты отражается на эффективности личных продаж, а следовательно – на результативности работы компании в целом.

Перечень необходимых действий со стороны менеджера различен по отношению к разным группам клиентов.

Таблица 2.25

Перечень необходимых действий менеджера по продажам и средние нормы времени на данные действия

| Действия | | Среднемесячное расчетное время, мин | | |
|---|---|---|---|---|
| | | на одного сетевого клиента* | на одного оптового клиента | на одного клиента малого бизнеса |
| Общие действия | | | | |
| 1 | Информационные рассылки, электронные уведомления клиентов | 205 | | |
| 2 | Совещания, планерки и т.д. | 120 | | |
| 3 | Согласование и оформление регламентных документов, работа с браком | 300 | | |
| 4 | Обеденное время и технические перерывы | 700 | | |
| 5 | Непредвиденные затраты времени | 205 | | |
| | Итого: | 1530 | | |
| Специфические действия | | | | |
| 6 | Согласование условий | 70 | 20 | 20 |
| 7 | Телефонные переговоры | 420 | 100 | 30 |
| 8 | Личные переговоры | 240 | 100 | |
| 9 | Посещение клиентов, демонстрация товара | 240 | | 60 |
| 10 | Обработка клиентских заказов | 140 | 80 | 40 |
| 11 | Подготовка коммерческих предложений | 90 | 90 | 30 |
| 12 | Разработка маркетинговых действий для увеличения объема продаж | 90 | | 30 |
| 13 | Мотивация менеджмента клиента | 90 | 30 | |
| | Итого: | 1380 | 420 | 210 |

(*) – кроме федеральных сетей

Если при работе с оптовыми компаниями основной фактор – это своевременность ценового предложения, то при работе с различными типами розничных сетей требуются огромные усилия по заполнению товарной матрицы клиента значимыми для компании моделями. Малый бизнес в настоящее время развивается крайне медленно и не является стратегическим направлением коммерческой деятельности "Веста".Для расчета времени, требующегося менеджеру для выполнения каждого из пунктов перечня необходимых рутинных действий, применялся как метод экспертных оценок, полученных путем анкетирования сотрудников, так и непосредственный анализ эмпирических данных, накопленных в результате структурированного наблюдения за процессом успешной работы менеджеров с отдельными ключевыми клиентами на протяжении 6 месяцев. Критериями успешности взаимодействия с клиентом послужили ежемесячные показатели объема продаж и полнота представленности различных ассортиментных групп в товарной матрице клиента.

Среднемесячная норма рабочего времени сотрудника менеджера при 40-часовой рабочей неделе составляет 9935 минут, что дает возможность рассчитать максимальное количество клиентов каждого типа, которое способен эффективно обслуживать один менеджер.

- Сетевая розница (9935-1530)/1380 = 6 клиентов;
- Оптовики (9935-1530)/420 = 20 клиентов;
- Малый бизнес (9935-1530)/210 = 40 клиентов.

Таким образом, для менеджера, работающего преимущественно с сетевыми клиентами (за исключением федеральных сетей), оптимальный размер клиентской группы составляет 6 сетей.

Для того, что бы выяснить существующие проблемы в системе управления персоналом, дипломантом 23 марта 2016 года был проведен опрос сотрудников.

Цель исследования – выявить проблемы в системе управления персоналом.

Методы исследования:

1. анализ должностных инструкций

2. интервью с респондентами

Выборка исследования – в исследовании приняли участие 50 человек – сотрудников.

Интервью было составлено дипломантом, после изучения должностных инструкций и выявления основных блоков в системе управления персоналом. Целью данного интервью стало изучение системы управления персоналом в компании.

**Вопросы первого интервью:**

1. Сколько Вам лет?
2. Ваш пол?
3. Стаж службы
4. Уровень образования
5. «Проводится ли аттестация кадров?»
6. «Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда?»
7. «Удовлетворены ли Вы организацией труда в компании?»
8. «Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату? »
9. Какое обучение Вы хотели бы пройти в ближайшее время?»
10. «Известны ли Вам случаи нарушения законодательства о труде?»
11. Существуют ли проблемы в системе управления персоналом?
12. Что именно не устраивает Вас в системе управления персоналом?

1. Общее представление об испытуемых.

Сколько Вам лет?

В основном испытуемыми являются люди в возрасте от 35 до 45 лет. Отразим полученные данные на диаграмме.

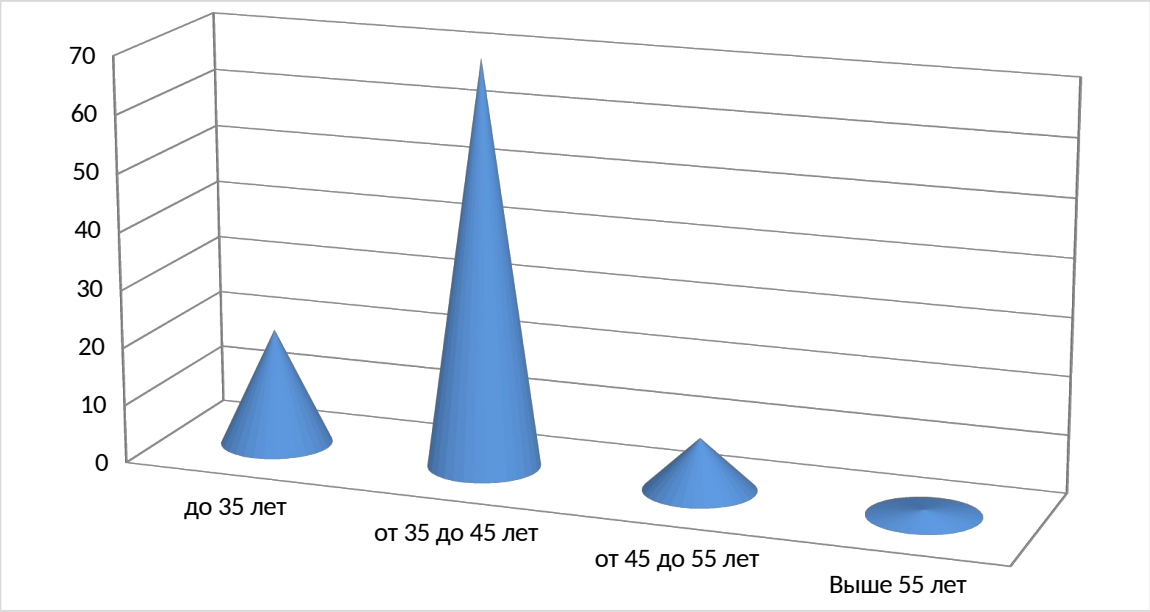



Рис. 2.10. Ответы на вопрос Сколько Вам лет?

Ваш пол?

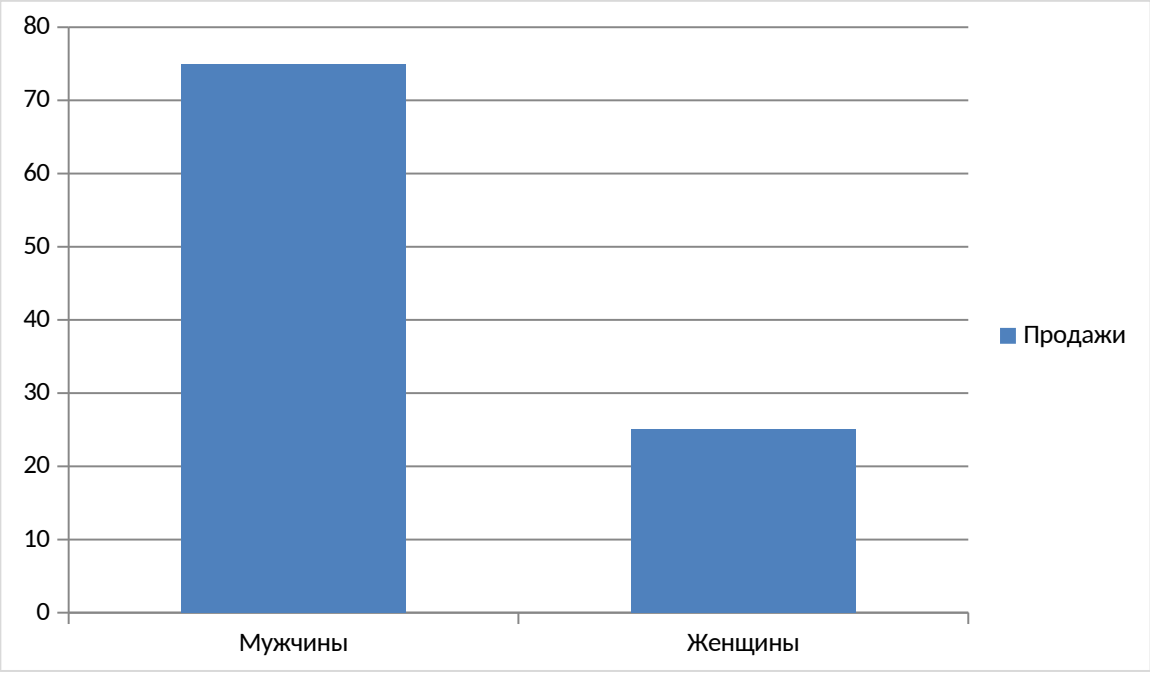



Рис. 2.11. Ответы на вопрос «Ваш пол?»

По результатам выявления половых характеристик респондентов выяснилось, что 75%– мужчины, 25% - женщины.

2. Оценка персонала проводится при приеме на работу, посредством собеседования, а также посредством личной беседы руководителя с сотрудником по истечении определенного периода работы или в случае невыполнения каких-то плановых показателей.

Результаты ответа на вопрос «Проводится ли аттестация кадров?», представленные на рис. 2.11, говорят о том, что данное мероприятие практически не проводится в учреждении, так ответили 80% респондентов, 20% респондентов затрудняются ответить на данный вопрос.

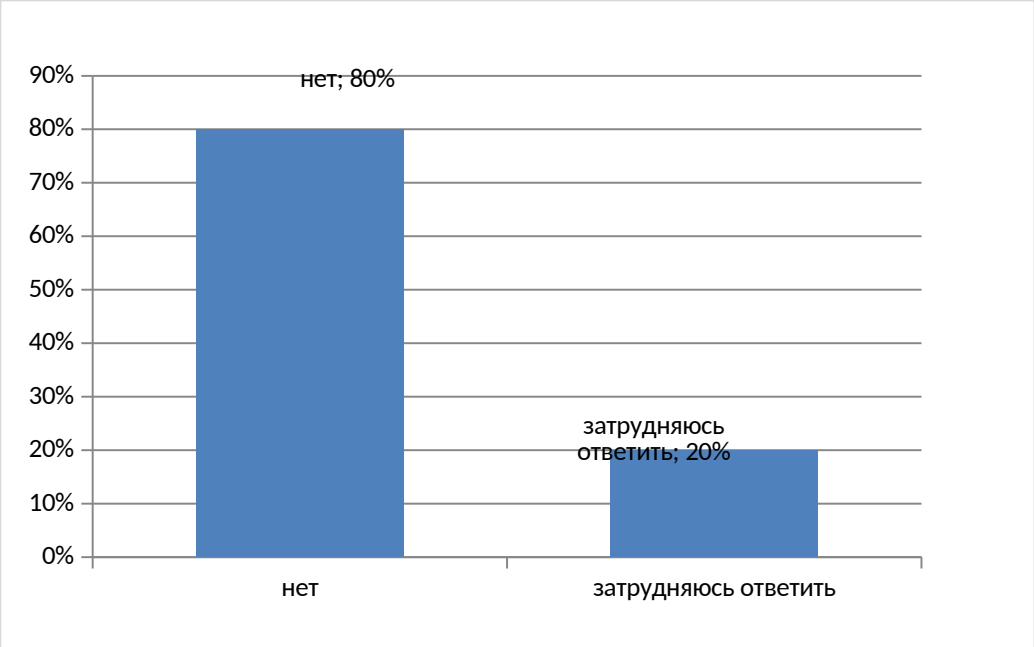



Рис. 2.12. Результаты ответа на вопрос «Проводится ли аттестация кадров?»

Вопросы социологического опроса, направленного на выявление проблем в организации, а затем в виде диаграмм результаты их обработки.

Представим в виде диаграмм полученные результаты:




Рис. 2.12 Результат ответа на вопрос анкеты

Как видно из представленной диаграммы большинство сотрудников отмечают проблемы в системе управления персоналом.




Рис. 2.13 Результат ответа на вопрос анкеты

76% респондентов, знают, что не грамотная система обучения сотрудников - отрицательно влияет на работу кадровых ресурсов, загруженность менеджеров - отметили 21% опрашиваемых.

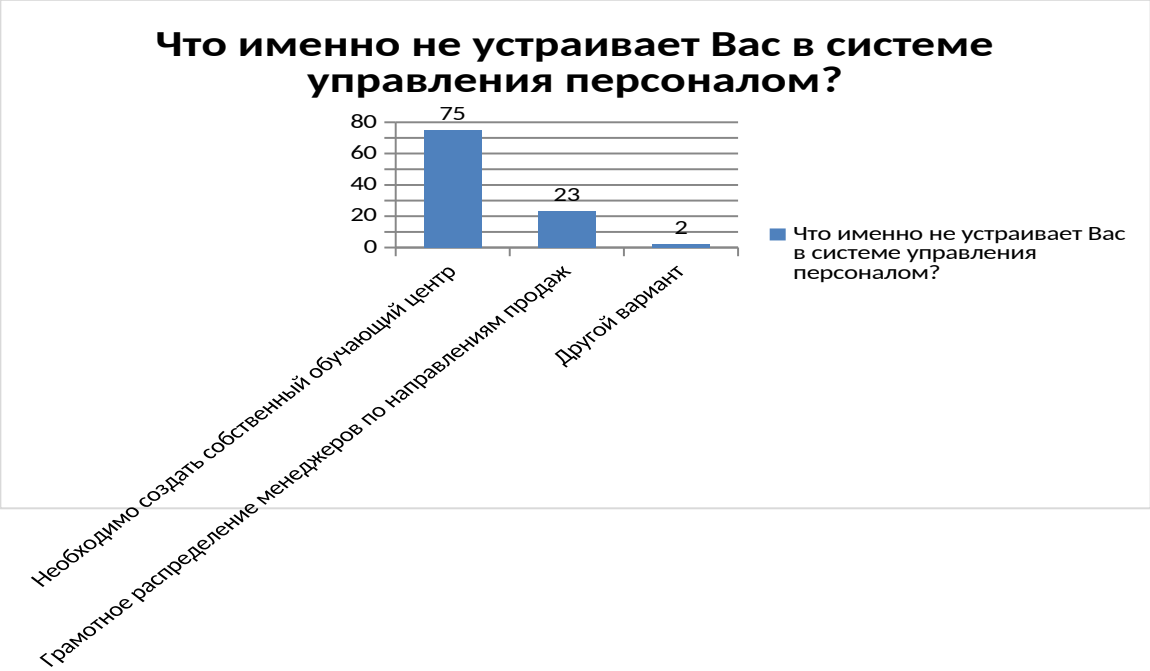



Рис. 2.14 Результат ответа на вопрос анкеты

Большинство респондентов указали на то, что персонал указывает на отсутствие собственных программ обучения персонала. Сотрудникам приходится проходить обучение с отрывом от работы в компании. Так же сотрудники указал, на проблемы в системе работы с различными направлениями одного и того же менеджера. Необходимо распределение менеджеров по направлениям продаж.

Вывод:

Общество с ограниченной ответственностью «Веста» осуществляет деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от реализации розничной бытовой техники.

Предварительный анализ ситуации в компании позволил выделить две функциональные области управления, в которых с большей вероятностью сосредоточены источники проблемной ситуации, а именно: управление продажами и управление персоналом.

По результатам проведенного опроса, выяснилось, что большинство респондентов указали на то, что персонал указывает на отсутствие собственных программ обучения персонала. Сотрудникам приходится

проходить обучение с отрывом от работы в компании. Так же сотрудники указал, на проблемы в системе работы с различными направлениями одного и того же менеджера. Необходимо распределение менеджеров по направлениям продаж.

Для устранения данного недостатка предлагается создать собственный УЦ и реорганизовать работу менеджеров. Данные факторы - снижают качество системы управления персоналом.

# Глава 3. Совершенствование управления персоналом предприятия

## 3.1 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом предприятия

1. Суть предлагаемого мероприятия - оптимизации деятельности менеджеров по продажам организации.

Деятельность отдела продаж бытовой техники регулируется советом руководителей товарных направлений, который, будучи подразделением департамента маркетинга, подчинен его руководству. Департамент маркетинга, являющийся центральным коммерческим структурным подразделением компании, в свою очередь, непосредственно управляется Генеральным директором.

На сегодняшний день координацию работы отдела сбыта осуществляют 3 руководителя направлений. В их ведении находятся вопросы производства и заказов бытовой техники, а также ведение переговоров с ключевыми клиентами на начальных этапах работы. Непосредственно продажами в компании занимаются 17 человек – 16 рядовых менеджеров и один руководитель направления. За каждым из них закреплен определенный набор клиентов, принадлежащих к различным рыночным группам. В большинстве случаев клиент работает с одним менеджером, однако встречаются исключения, когда одного клиента обслуживают несколько менеджеров. Последняя ситуация характерна для крупных сетевых и оптовых клиентов, работающих в нескольких ассортиментных направлениях.

Таким образом, действующую структуру отдела продаж можно изобразить в следующем виде (Рис. 3.1):

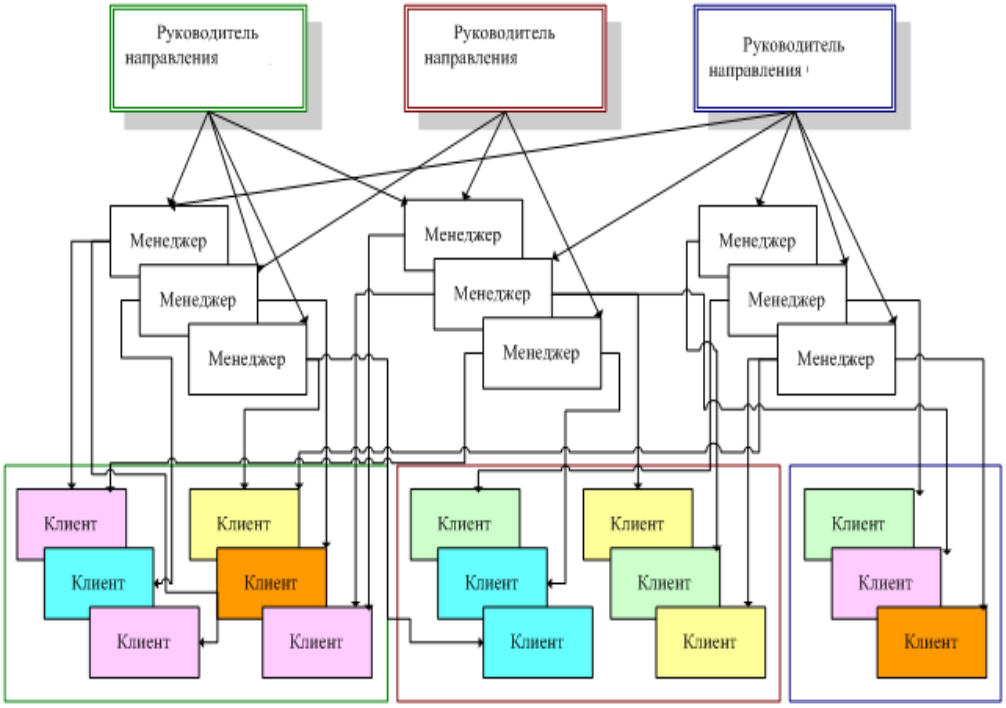



Рис 3.1. Существующая структура департамента продаж. Различными цветами маркированы клиенты, относящиеся к разным типам.[6]

Представленная структура отражает исторически сложившийся в компании стихийный путь развития департамента сбыта, характеризующийся многочисленными, и подчас хаотическими, взаимосвязями различных элементов. Укрупнение бизнеса наряду с расширением товарного ассортимента привело к появлению большого количества новых элементов схемы и еще более сложных их взаимосвязей, что сделало дальнейшее масштабирование данной организационной структуры неудобным для эффективного управления. Отсутствие выраженной иерархии как на уровне контроля работы менеджеров, так и на уровне распределения между ними клиентов приводят к нерациональному использованию человеческих ресурсов, что проявляется в снижении темпов роста объемов продаж по мере развития бизнеса.

[6] Составлено автором

Детальный анализ клиентской базы компании позволил составить таблицу фактического количественного распределения клиентов по менеджерам (Таблица 3.1).

Таблица 3.1

Распределение клиентов различного типа по менеджерам и расчет общих временных затрат на их обслуживание[7]

| | Менеджер | Статус | Количество клиентов | Розничные сети | Оптовики | Физические лица | Требуемые затраты времени, (мин./мес) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Менеджер 1 | менеджер | 53 | | 5 | 48 | 12 180 |
| 2 | Менеджер 2 | менеджер | 40 | 4 | 12 | 24 | 15 600 |
| 3 | Менеджер 3 | менеджер ФРС | 13 | 2 | 6 | 5 | 6 330 |
| 4 | Менеджер 4 | менеджер НРС | 6 | 4 | 2 | | 6 360 |
| 5 | Менеджер 5 | менеджер | 30 | 5 | 9 | 16 | 14 040 |
| 6 | Менеджер 6 | менеджер | 11 | 7 | 4 | | 11 340 |
| 7 | Менеджер 7 | менеджер | 40 | 7 | 14 | 19 | 19 530 |
| 8 | Менеджер 8 | менеджер | 44 | 7 | 15 | 22 | 20 580 |
| 9 | Менеджер 9 | менеджер | 42 | | 9 | 33 | 10 710 |
| 10 | Менеджер 10 | менеджер | 35 | 1 | 9 | 25 | 10 410 |
| 11 | Менеджер 11 | руководитель направления | 20 | | 7 | 13 | 5 670 |
| 12 | Менеджер 12 | менеджер | 85 | 4 | 25 | 56 | 27 780 |
| 13 | Менеджер 13 | менеджер | 44 | 2 | 7 | 35 | 13 050 |
| 14 | Менеджер 14 | менеджер | 17 | | 5 | 12 | 4 620 |
| 15 | Менеджер 15 | менеджер | 40 | 11 | 19 | 10 | 25 260 |
| 16 | Менеджер 16 | менеджер | 21 | 4 | 5 | 12 | 10 140 |
| 17 | Менеджер 17 | менеджер ФРС | 4 | 2 | 2 | | 3 600 |

Можно оценить требуемые затраты времени для эффективного обслуживания всех своих клиентов каждым из менеджеров. Как видно из Таблицы 3.1, для 9 из 17 работающих менеджеров эти значения превышают фактическую среднемесячную норму времени, равную 9935 минутам, причем в нескольких случаях – более чем в 2 раза. Этот простой расчет позволяет

[7] Составлено автором

предположить, что при существующей организационной структуре отдела продаж менеджеры перегружены и не в состоянии эффективно обслуживать всех закрепленных за ними клиентов.

Данный вывод наглядно иллюстрирует статистика продаж за последние 5 месяцев – с октября 2015 г. по февраль 2016 г. (Таб. 3.2) Принимая во внимание сложившуюся в компании тенденцию к увеличению числа клиентов, закрепленного за одним менеджером, все данные по численности клиентской базы и объемам продаж были нормированы к показателям октября.

Таблица 3.2

Динамика изменения численности клиентов, обслуживаемых одним менеджером, и объемов продаж[8]

| Менеджер | окт.15 | | ноя.15 | | дек.15 | | янв.16 | | фев.16 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | число клиен-тов | объем продаж | число клиен-тов | объем продаж | число клиен-тов | объем продаж | число клиен-тов | объем продаж | число клиен-тов | объем продаж |
| Менеджер 1 | 100% | 100% | 108% | 69% | 132% | 130% | 140% | 69% | 143% | 133% |
| Менеджер 2 | 100% | 100% | 108% | 89% | 143% | 99% | 148% | 64% | 167% | 110% |
| Менеджер 3 | 100% | 100% | 100% | 110% | 100% | 114% | 109% | 69% | 118% | 79% |
| Менеджер 4 | 100% | 100% | 200% | 96% | 300% | 146% | 300% | 174% | 600% | 382% |
| Менеджер 5 | 100% | 100% | 143% | 114% | 153% | 86% | 167% | 58% | 200% | 117% |
| Менеджер 6 | 100% | 100% | 100% | 86% | 114% | 88% | 114% | 89% | 157% | 111% |
| Менеджер 7 | 100% | 100% | 150% | 132% | 175% | 114% | 190% | 77% | 200% | 137% |
| Менеджер 8 | 100% | 100% | 107% | 91% | 137% | 81% | 143% | 74% | 147% | 101% |
| Менеджер 9 | 100% | 100% | 97% | 105% | 111% | 130% | 111% | 144% | 130% | 145% |
| Менеджер 10 | 100% | 100% | 134% | 133% | 134% | 116% | 146% | 102% | 140% | 139% |

[8] Составлено автором

Продолжение таблицы 3.2

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Менеджер 11 | 100% | 100% | 100% | 101% | 131% | 172% | 146% | 89% | 143% | 113% |
| Менеджер 13 | 100% | 100% | 131% | 103% | 141% | 130% | 141% | 89% | 148% | 138% |
| Менеджер 14 | 100% | 100% | 118% | 147% | 142% | 140% | 136% | 104% | 139% | 102% |
| Менеджер 14 | 100% | 100% | 140% | 98% | 150% | 77% | 180% | 62% | 170% | 137% |
| Менеджер 15 | 100% | 100% | 142% | 147% | 148% | 146% | 156% | 101% | 160% | 106% |
| Менеджер 16 | 100% | 100% | 114% | 131% | 119% | 224% | 135% | 117% | 141% | 100% |
| Менеджер 17 | 100% | 100% | 100% | 92% | 100% | 137% | 100% | 58% | 100% | 80% |

Как видно из таблицы, для подавляющего большинства менеджеров на протяжении всего рассматриваемого периода рост объема продаж отстает от роста численности личной клиентской базы. Выделенные строки показывают динамику изменения объемов продаж для менеджеров, имеющих в своей базе наибольшее количество розничных сетей. С учетом однородности состава клиентов, закрепленных за этими менеджерами, данные показатели однозначно свидетельствуют о недостаточной эффективности работы с приоритетным сегментом клиентской базы.

Следовательно, отдел продаж компании нуждается в структурной реорганизации и, возможно, в привлечении дополнительных штатных единиц.

Несоответствие поставленных целей и непосредственных действий менеджеров по продажам, по нашему мнению, влечет за собой недостаточно тесное взаимодействие с ключевыми клиентами компании, что в свою очередь приводит к снижению темпов развития и невозможности достичь запланированных показателей по обороту.

Каждый менеджер компании обслуживает от 30 до 80 клиентов. Клиенты закрепляются за менеджерами бессистемно, без учета масштаба и специфики, на единственном основании привлечения данного клиента данным менеджером. Как следствие, одному и тому же менеджеру приходится обслуживать как крупные компании (региональных оптовиков, региональную сетевую розницу), так и физических клиентов, имеющих одну-

две покупки, а в добавление к ним – таких специфических покупателей, как Интернет-магазины различного формата. Разные группы клиентов требуют совершенно разного подхода, и в результате часто возникает конфликт из-за распространения методов, хорошо зарекомендовавших себя при работе с клиентами одного типа, на всех остальных клиентов, закрепленных за данным менеджером. Например, менеджер, не имея должного времени для серьезного структурированного подхода к работе с крупной региональной сетью магазинов бытовой техники, превращается в оператора, который обрабатывает входящие заказы данной сети, в большинстве случаев не работая над ассортиментом и количеством поставляемой бытовой техники.

В компании отсутствует деление клиентов между менеджерами по региональному признаку, что, в свою очередь, также не дает менеджеру сфокусировать свое внимание на развитии собственных торговых марок и целостности охвата региона. При подготовке к командировкам менеджерам приходится планировать посещение не только собственных клиентов, но и клиентов, закрепленных за другими менеджерами, что затрудняет достижение договоренностей по различным вопросам бизнеса.

Единственным инструментом мотивации менеджеров в компании является начисление бонусов в зависимости от персональных объемов продаж. Вследствие этого перераспределение клиентов директивными методами вызывает выраженную негативную реакцию: никто из менеджеров не заинтересован в передаче клиента другому сотруднику, так как это приведет к потере в личном объеме продаж. При этом менеджер не принимает во внимание такие моменты, как значительное увеличение реализации путем более продуманной работы с собственными ключевыми клиентами, а также повышение эффективности сотрудничества с переданным клиентом в масштабе всей компании, поскольку эти возможности лежат в более отдаленной перспективе и требуют дополнительных трудозатрат.

На определенном этапе развития темпы роста прибыли компании замедлились, несмотря на постоянные усилия по расширению клиентской базы. Неуклонный рост нагрузки на менеджеров, вызванный увеличением количества разноплановых клиентов, приводит к систематическим недоработкам, просчетам, необходимости работы в режиме «тушения пожаров», и, как следствие, к снижению личной заинтересованности менеджеров в результатах своей деятельности и перспективах дальнейшего развития.

Перечисленные факты позволяют выделить две функциональные области управления, в которых с большей вероятностью сосредоточены источники проблемной ситуации, а именно: управление продажами и организационное развитие (структурно-целевое управление персоналом).

Принимая во внимание результаты анализа действующей организационной структуры компании, можно предположить, что выделение в составе отдела продаж подразделений, специализирующихся на отдельных каналах сбыта, позволит менеджерам направленно и рационально применять стратегические и тактические приемы, необходимые для эффективного обслуживания клиентов определенного типа, наиболее полно раскрывая их потенциал, и тем самым улучшая экономические показатели работы департамента сбыта.

Исходя из количественного и качественного состава всей клиентской базы компании, а также рассчитанных значений максимального числа клиентов определенного типа, которое может эффективно обслуживать один менеджер , можно предложить следующую структуру отдела продаж (Таб. 3.3).

Таблица 3.3

Расчет оптимальной численности менеджеров в отделе продаж нового формата[9]

| Отдел (по типу обслуживаемого канала сбыта) | Количество клиентов | Расчет оптимальной численности менеджеров | Предлагаемое количество менеджеров |
|---|---|---|---|
| Непрофильные сети | 4<br>7 | 3* | 3 |
| Региональные розничные сети | 36 | 36 / 6 = 6 | 6 |
| Оптовики | 139 | 139 / 20 = 6 | 6 |
| Физическе лица | 325 | 325 / 40 = 8 | 4 |
| Всего: | 501 | 23 | 19 |

(*) – реальная численность сформированного отдела по работе с ФРС и НРС

Следует отметить, что отдел по работе с непрофильными сетями в компании уже сформирован и на сегодняшний день состоит из трех менеджеров по продажам и двух технических ассистентов. В таком составе, как показывает практика, отдел способен работать с приемлемой на данном этапе эффективностью, о чем свидетельствуют показатели продаж за последние 5 месяцев. Необходимое количество менеджеров по работе с крупными федеральными сетями определяется специфическими особенностями клиентов данного типа. Временные нормативы к ним неприменимы. Длительная работа по предварительному согласованию условий поставок и товарных матриц, внушительный документооборот, включающий специализированные регламентные формы, необходимость выработки отдельных схем доставки товара, приема брака, выплат вознаграждений за достигнутый объем закупок – все эти аспекты взаимодействия приводят к тому, что один менеджер способен эффективно обслуживать максимум 2 федеральные сети. Поэтому, исходя из количества ФРС и НРС в клиентской базе компании, отдел по работе с федеральными и

[9] Составлено автором

непрофильными сетями состоит из трех менеджеров по продажам и двух технических сотрудников для ведения и контроля документооборота (Рис. 3.2).

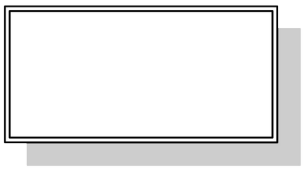


Рис. 3.2. Предлагаемая новая организационная структура департамента продаж бытовой техники.[10]

Отделы по работе с региональными розничными сетями и крупными оптовыми клиентами должны состоять из 6 менеджеров каждый. Формирование этих отделов в текущей ситуации может быть достигнуто путем перераспределения клиентской базы между менеджерами с учетом типа клиентов. В соответствии с расчетом, оптимальная численность отдела по работе с представителями малого бизнеса составляет 8 менеджеров,

[10] Составлено автором

однако на практике мы предложили бы ограничить штат сотрудников этого отдела 4 менеджерами одновременно с внедрением средств автоматизации торговли, цель которых будет заключаться в компенсации избыточной нагрузки на менеджеров. Примером таких средств может служить установка терминалов электронной коммерции для самообслуживания клиентов, а также развертывание единой системы обработки мелких заказов. Сегмент частных клиентов не входит в число приоритетных направлений развития клиентской базы компании, кроме того, работа с клиентами данного типа предполагает меньшую степень личного взаимодействия «менеджер-клиент» по сравнению с другими каналами сбыта. По этим причинам предлагаемая численность штата по работе с малыми клиентами представляется нам достаточной для удержания позиций компании в данном рыночном сегменте.

Таким образом, штат сотрудников отдела продаж после реорганизации с учетом каналов сбыта должен составлять 19 менеджеров, что потребует привлечения двух дополнительных штатных единиц в добавление к имеющимся семнадцати.

2. Поскольку в настоящее время в компании большинство сотрудников не имеют высшего образования и обучение и развитие проводится исключительно с отрывом от работы в ВУЗах, что является затратным и не удобным, руководству необходимо внедрить Учебной Центр.

Целью создания и функционирования учебного центра является обеспечение сотрудников (существующих и вновь принимаемых), работающих в компании, качественными обучающими программами и совершенствование уровня знаний для достижения долгосрочного конкурентного преимущества вашей компании.

На схеме 3.3 показана взаимосвязь учебного центра и составляющих в направлении развития персонала.




Рис. 3.3. Место обучающего центра в системе обучения

Информация, формирующаяся на основании определенных составляющих жизнедеятельности организации, и информация, которая должна поступать в учебный центр, отображены ниже в таблице в виде коротких заметок и направлений для использования в учебном центре.

Таблица 3.4

Взаимосвязь некоторых аспектов развития персонала и учебного центра

| Составляющие | Направление | Учебный центр |
|---|---|---|
| Отбор персонала | Квалификационное соответствие нового сотрудника должности, на которую его отбирают | — Формирование набора недостающих знаний, навыков и умений, на основании которых осуществляется последующее обучение и развитие сотрудника.<br>— Определение потребности в обучении нового специалиста |
| Анализ профессиональной деятельности и оценка рабочих результатов | Определение соответствия выполнения функциональных обязанностей согласно должностным требованиям. Аттестация и оценка персонала. | — Формирование набора обучающих программ, направленных на улучшение знаний, навыков и умений для успешной работы отдельных сотрудников или групп специалистов. |

| | | |
|---|---|---|
| | Оценка персонала при необходимости переквалификации или ротации сотрудника | — Подготовка программ в соответствии с новыми поставленными задачами и/или квалификационными потребностями |
| Планирование развития персонала | Определение необходимого количества персонала для выполнения тех или иных задач с учетом развития бизнеса компании или его оптимизаци | — Формирование обучающих программ с учетом стратегического развития бизнеса.<br>— Обучение персонала с учетом изменений, перераспределения функций, в условиях адаптации к новым требованиям.<br>— Обучение кадрового резерва |

Создание организационной структуры «Учебный центр» на базе управления персоналом (развития персонала, управления человеческими ресурсами) состоит из определенных этапов, которые отображены на схеме 3.4.




Рис. 3.4. Этапы создания учебного центра

Ниже на схеме показана модель обучения сотрудников разных структурных подразделений с учетом последовательности формирования любого обучающего проекта.

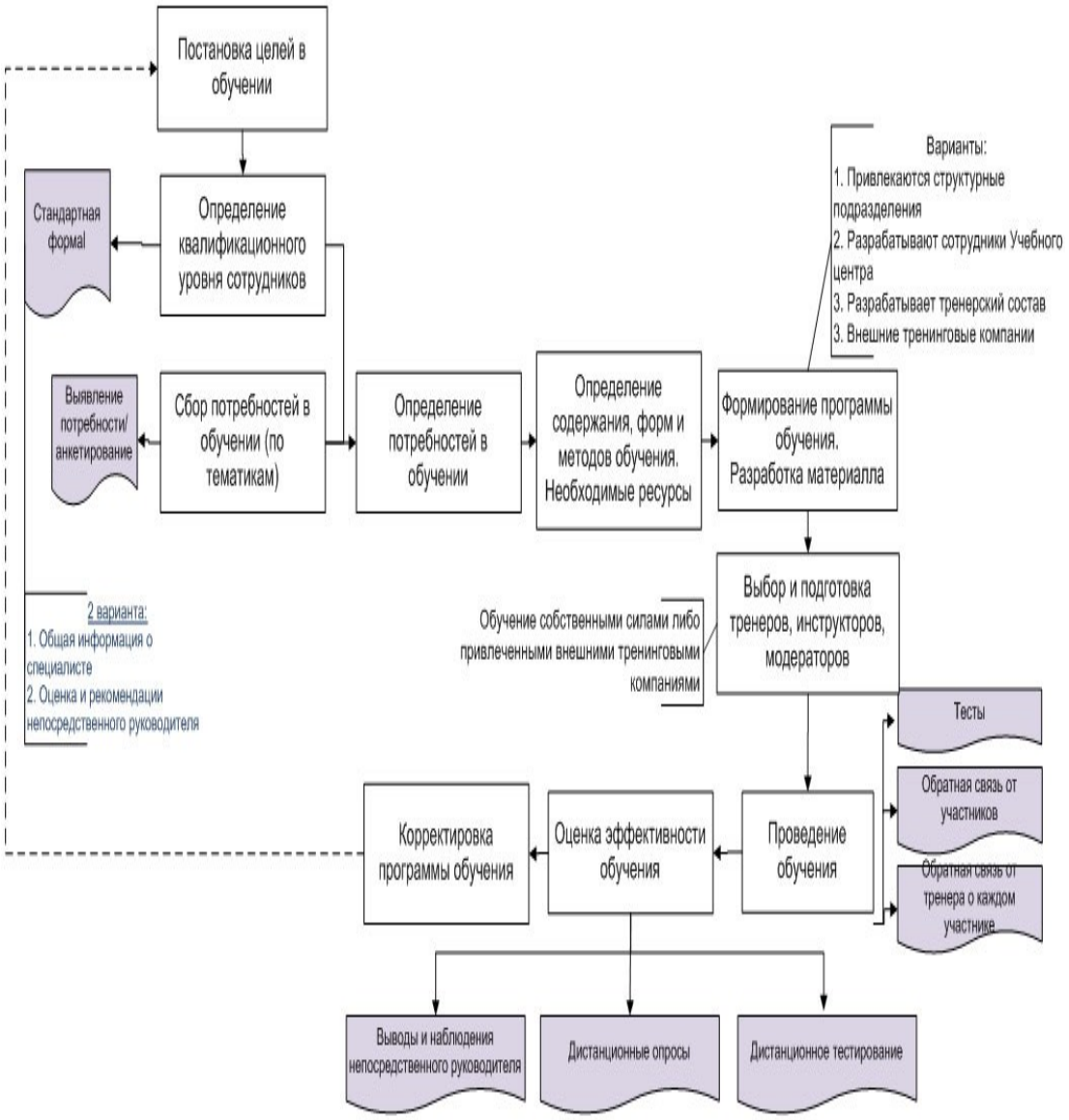



Рис. 3.5 Модель обучения сотрудников разных структурных подразделений

Единых рецептов «стандартизированных учебных программ» для компании, по моему мнению, не существует, так как различная бизнес-направленность компаний предполагает свои особенности.

## 3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

1. Согласно проведенным экспертным оценкам и анализу эффективности работы менеджеров в условиях действующей оргструктуры, перераспределение функций внутри департамента продаж наряду с формированием специализированных подразделений способно дать прирост продаж в сегменте PPC в размере 8-15% в зависимости от потенциала сети. Прирост продаж, обусловленный введением в штат компании мерчендайзеров, оценивается как 13-17%. На основании рассчитанных значений прироста объема продаж был вычислен суммарный экономический эффект в результате реорганизации департамента сбыта (Таблица 3.6).

Таблица 3.6

Ожидаемый суммарный прирост объема продаж по различным направлениям деятельности компании, вызываемый реорганизацией департамента продаж (расчетный период – 1 год)[11]

| | Сетевая розница | Оптовики | Малый бизнес | Частные клиенты |
|---|---|---|---|---|
| Суммарный прирост продаж | 21-28% | 20-27% | 25-32% | 22-29% |

Представленные в Таблице 25 данные показывают перспективность предлагаемого управленческого воздействия: ожидаемый суммарный прирост объема продаж по различным направлениям деятельности компании, вызываемый реорганизацией одела продаж, составит 20-32%. При этом максимальный эффект ожидается в таких направлениях деятельности компании как малый бизнес и частные клиенты.

Конечной целью предлагаемых изменений в организационной структуре департамента продаж является упрочение положения компании в сегменте работы с региональными розничными сетями и постепенное увеличение рыночной доли основной торговой марки компании

[11] Составлено автором

относительно ближайших брендов-конкурентов по различным товарным направлениям.

Согласно произведенным оценкам и расчетам, ожидаемый эффект от реорганизации отдела сбыта в сегменте РРС составляет 20-32% роста объемов продаж в зависимости от направления. Принимая во внимание текущие значения рыночных долей Supra по товарным направлениям, можно сделать прогноз состояния сегмента РРС после внедрения компанией «Веста» предлагаемых изменений. Данный расчет приведен в Таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расчет роста устойчивости на рынке бытовой техники в сегменте РРС после реорганизации департамента продаж и привлечения мерчендайзеров

| Направление | Текущая доля рынка | Ожидаемый рост | Прогноз |
|---|---|---|---|
| Бытовая техника | 6,5% | 21-28% | 7.9-8.3% |

Приведенный расчет показывает, что планируемая реструктуризация позволит компании достичь намеченных значений рыночных долей (5-9%) по большинству направлений. Для реализации долгосрочных стратегических планов в направлении бытовой техники, компании, по всей вероятности, придется укреплять свои позиции за счет расширения ассортимента, а также задействовать дополнительные маркетинговые инструменты.

В заключение следует отметить, что реальные значения увеличения объема продаж могут оказаться ниже прогнозируемых вследствие действий конкурентов, не учитываемых в данной работе. Противовесом этому фактору является серьезная маркетинговая работа, проводимая в компании наряду с организационными и функциональными преобразованиями. Эта работа, направленная на укрепление позиций компании на рынке, занятие целевой ниши и достижение запланированной доли рынка, включает в себя следующие аспекты:

- прямую и косвенную рекламу;

- регулярные семинары по продукции компании для всех групп клиентов;
- профильные выставки;
- обучающие тренинги для сотрудников;
- мероприятия, направленные на повышение лояльности продавцов;
- установка дополнительного торгового оборудования;
- акции различного типа и формата;
- усиление работы в области дополнительного сервиса для клиента (доставка, предпродажное и постпродажное обслуживание товара, и т.п.);
- обеспечение всей продукции каталогами-вкладками;
- работа над привлекательностью упаковки товара;
- спонсорство.

В дополнение к вышеупомянутым факторам, на данном этапе исследования невозможно установить строгое количественное соотношение между увеличением объемов продаж по направлениям в сегменте PPC и изменением доли рынка по торговой марке в целом. Анализ реальных показателей деятельности компании по завершении структурной реорганизации ключевого подразделения является предметом наших дальнейших исследований.

2. Проект по оптимизации развития персонала можно считать эффективным, т.к интегральный экономический эффект Эинт>0 и составляет 19 956 383 руб.

$$Э_{инт} = ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} \left(P_t - K_t\right) ¿ \alpha_t$$

=-7761344-2712871+3648478+3666581+ 3571182+3477968+3386915+ 3298000+3211196+3126 474+ 3043803=19 956 383=19 956 383 руб.

где $P$ – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

$K$ – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

$t_н$ – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$t_к$ – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

$P_t$ – экономические результаты, достигаемые на $t$-м шаге (в $t$-м году расчетного периода), руб.;

$K_t$ – затраты, осуществляемые на $t$-м шаге (в $t$-м году расчетного периода), руб.;

$\alpha_t$ – коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

Дисконтированный срок окупаемости ($Т_{ок.}$) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным (приложение).

Как видно из данных таблицы дисконтированный срок окупаемости находится между 3 и 4 годами реализации проекта, если его определять с конца 1-й инвестиции.

Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$$\sum_{t=t_H}^{t_K} \left(P_t - K_t^{'}\right) ¿ \alpha_t = K_{вл}$$

Ток = min t, при котором

Ток =3+ 3159156/(3159156+412026)=3,88

Проект эффективен, если $Т_{ок.}$ меньше эталонного (нормативного) значения $Т_{ок.}$ установленного организацией, для которой выполняется проект. На окупаемость данного проекта отводится 4 года, а расчетная окупаемость составила 3,88 года.

Критерием экономической эффективности инновационного проекта является значение индекса доходности, который составляет:

$$ИД = (1/K_{вл}) \times \sum_{t=t_H}^{t_K} \left(P_t - K_t^{'}\right) ¿ \alpha_t = (1/5044000) * 19956383 = 3,956$$

С целью определения, какой доход приносит каждый вложенный в проект рубль инвестиций рассчитаем рентабельность проекта:

$$P_H = \sum_{t=tн}^{tk} \left(P_t - K_t^{'}\right) \times \alpha_t / K_{вл} =19956383/504400=39,56\%$$

Вывод:

1. Суть предлагаемого мероприятия - оптимизации деятельности менеджеров по продажам организации.

Деятельность отдела продаж бытовой техники регулируется советом руководителей товарных направлений, который, будучи подразделением департамента маркетинга, подчинен его руководству. Департамент маркетинга, являющийся центральным коммерческим структурным подразделением компании, в свою очередь, непосредственно управляется Генеральным директором.

2. Поскольку в настоящее время в компании большинство сотрудников не имеют высшего образования и обучение и развитие проводится исключительно с отрывом от работы в ВУЗах, что является затратным и не удобным, руководству необходимо внедрить Учебной Центр.

Целью создания и функционирования учебного центра является обеспечение сотрудников (существующих и вновь принимаемых), работающих в компании, качественными обучающими программами и совершенствование уровня знаний для достижения долгосрочного конкурентного преимущества вашей компании.

## Заключение

Общество с ограниченной ответственностью «Веста» осуществляет деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от реализации розничной бытовой техники.

Организация работы по управлению персоналом включает четыре основных направления:

1. Кадровые вопросы.

2. Вопросы организации и мотивации труда.

3. Вопросы развития, улучшения и поддержания системы менеджмента качества Общества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2008.

4. Социальные вопросы.

Предварительный анализ ситуации в компании позволил выделить две функциональные области управления, в которых с большей вероятностью сосредоточены источники проблемной ситуации, а именно: управление продажами и управление персоналом.

Для установления причинно-следственных связей между обозначенными областями был произведено анкетирование, в ходе которого руководителям направлений в отделе продаж было предложено назвать основные проблемы, препятствующие достижению запланированных показателей, указать их возможные причины и последствия, а также оценить степень важности каждой из них по десятибалльной шкале. В данном случае показателем качества процесса является стабильный рост объема реализации товаров.

Причины, в наибольшей степени влияющие на рассматриваемую проблему, условно принадлежат к двум категориям:

1) связанные с организацией процесса продаж, т.е. с технологией работы;

2) связанные с человеческим фактором.

Следует отметить, что все негативные факты, выявленные в процессе сбора данных, накопились в рамках исторически сложившейся в компании концепции управления продажами. До недавнего времени существующая концепция, направленная на привлечение новых клиентов через персональную мотивацию менеджеров, обеспечивала приемлемый рост эффективности бизнеса, однако на нынешнем этапе развития она перестает соответствовать как масштабу компании, так и современным рыночным реалиям. Происходит постепенный рост числа фактов, не учитываемых действующей концепцией. Анализ ситуации в компании приводит нас к гипотезе о необходимости коррекционного управленческого воздействия с целью выработки новой, более развитой концепции организации работы департамента сбыта и его последующей реструктуризации.

Все вышеизложенное позволяет предположить наличие в компании "Веста" проблемной ситуации, обусловленной дисбалансом между исторически сложившейся концепцией управления продажами на основе экстенсивного подхода к развитию и изменившимися рыночными реалиями, включающими укрупнение масштаба бизнеса, расширение товарного ассортимента, создание разветвленной региональной дилерской сети, состоящей из клиентов разного типа, развитие сервисного и логистического сегментов предоставляемых услуг, повышение узнаваемости торговой марки на рынке.

По результатам проведенного опроса, выяснилось, что большинство респондентов указали на то, что персонал указывает на отсутствие собственных программ обучения персонала. Сотрудникам приходится проходить обучение с отрывом от работы в компании. Так же сотрудники указал, на проблемы в системе работы с различными направлениями одного

и того же менеджера. Необходимо распределение менеджеров по направлениям продаж.

Для устранения данного недостатка предлагается создать собственный УЦ и реорганизовать работу менеджеров. Данные факторы - снижают качество системы управления персоналом.

1. Суть предлагаемого мероприятия - оптимизации деятельности менеджеров по продажам организации.

Деятельность отдела продаж бытовой техники регулируется советом руководителей товарных направлений, который, будучи подразделением департамента маркетинга, подчинен его руководству. Департамент маркетинга, являющийся центральным коммерческим структурным подразделением компании, в свою очередь, непосредственно управляется Генеральным директором.

2. Поскольку в настоящее время в компании большинство сотрудников не имеют высшего образования и обучение и развитие проводится исключительно с отрывом от работы в ВУЗах, что является затратным и не удобным, руководству необходимо внедрить Учебной Центр.

Целью создания и функционирования учебного центра является обеспечение сотрудников (существующих и вновь принимаемых), работающих в компании, качественными обучающими программами и совершенствование уровня знаний для достижения долгосрочного конкурентного преимущества вашей компании.

Задачи, которые будут решены благодаря внедрению учебного центра:

— систематизация обучения;

— качественное планирование обучающих программ как в краткосрочной перспективе, так и долгосрочно, с учетом развития всего персонала и отдельных категорий/личностей. Данная задача также реализует качественную подготовку кадрового резерва компании;

— использование единого стандарта в обучении;

— обеспечение сотрудников качественными программами обучения и совершенствования знаний;

— предоставление своевременных для бизнеса и персонала данных;

— обучение с учетом потребностей и особенностей конкретной бизнес-структуры и ее персонала;

— методическое обеспечение для внедрения новых продуктов и услуг;

— постоянный анализ и контроль результативности обучения сотрудников;

— обучение с учетом корпоративных ценностей, в том числе исторических, культурных и проч.

## **Приложени**е

Экономическое обоснование рекомендаций

| Показатели | Период реализации проекта | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ежегодные затраты при реализации проекта | 24 010 304р. | 20 370 545р. | 14 188 776р. | 15 025 456р. | 16 070 504р. | 17 188 705р. | 18 385 181р. | 19 665 409р. | 21 035 254р. | 22 500 988р. | 24 069 323р. |
| По фонду оплаты труда наставникам | 12 480 000р. | 13 353 600р. | 8 573 011р. | 9 173 122р. | 9 815 241р. | 10 502 307р. | 11 237 469р. | 12 024 092р. | 12 865 778р. | 13 766 383р. | 14 730 029р. |
| Оплата труда персонала сопровождения | 1 872 000р. | 2 003 040р. | 2 143 253р. | 2 293 280р. | 2 453 810р. | 2 625 577р. | 2 809 367р. | 3 006 023р. | 3 216 445р. | 3 441 596р. | 3 682 507р. |
| Затраты на разработку программы | 4 334 304р. | 4 637 705р. | 3 236 312р. | 3 462 854р. | 3 705 253р. | 3 964 621р. | 4 242 145р. | 4 539 095р. | 4 856 831р. | 5 196 809р. | 5 560 586р. |
| Единовременные затраты при создании УЦ | 5 044 000р. | | | | | | | | | | |
| Постоянные затраты при внедрении ЕАСУПК Сопровождение, амортизация | 280 000р. | 376 200р. | 236 200р. | 96 200р. | 96 200р. | 96 200р. | 96 200р. | 96 200р. | 96 200р. | 96 200р. | 96 200р. |
| Ежегодные затраты без реализации проекта | 16 248 960р. | 17 386 387р. | 18 603 434р. | 19 905 675р. | 21 299 072р. | 22 790 007р. | 24 385 307р. | 26 092 279р. | 27 918 739р. | 29 873 050р. | 31 964 164р. |

Продолжение приложения

| Показатели | Период реализации проекта | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| По фонду оплаты труда работникам занятых организацией УЧ процесса | 12 480 000р. | 13 353 600р. | 14 288 352р. | 15 288 537р. | 16 358 734р. | 17 503 846р. | 18 729 115р. | 20 040 153р. | 21 442 964р. | 22 943 971р. | 24 550 049р. |
| Отчисления в фонды | 3 768 960р. | 4 032 787р. | 4 315 082р. | 4 617 138р. | 4 940 338р. | 5 286 161р. | 5 656 193р. | 6 052 126р. | 6 475 775р. | 6 929 079р. | 7 414 115р. |
| Чистый поток денежных средств | -7 761 344р. | -2 984 158р. | 4 414 659р. | 4 880 219р. | 5 228 568р. | 5 601 302р. | 6 000 127р. | 6 426 870р. | 6 883 485р. | 7 372 063р. | 7 894 841р. |
| Коэффициент дисконтирования 1/(1+E)t при ставке дисконта E =10% | 1,000 | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 | 0,621 | 0,564 | 0,513 | 0,467 | 0,424 | 0,386 |
| Чистый дисконтированный доход ЧДД | -7 761 344р. | -2 712 871р. | 3 648 478р. | 3 666 581р. | 3 571 182р. | 3 477 968р. | 3 386 915р. | 3 298 000р. | 3 211 196р. | 3 126 474р. | 3 043 803р. |
| Экономический эффект при E =10% | -7 761 344р. | -10 474 215р. | -6 825 737р. | -3 159 156р. | 412 026р. | 3 889 994р. | 7 276 909р. | 10 574 909р. | 13 786 106р. | 16 912 580р. | 19 956 383р. |
| Индекс доходности проекта | 3,956 | | | | | | | | | | |
| Срок окупаемости проекта | 3,8846 | | | | | | | | | | |