**Оглавление**

Введение.....3
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала организации.....6
1.1. Сущность и роль мотивации персонала.....6
1.2. Специфика мотивации сотрудников кинокомпании.....13
Глава 2. Анализ деятельности ООО «Кинокомпания «Артель».....21
2.1. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кинокомпания «Артель» .....21
2.2. Анализ системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель» .....34
Глава 3. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель».....44
3.1. Система мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель».....44
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель».....47
Заключение.....55
Список использованной литературы.....61
Приложения

## Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных условиях хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед компаниями возникает необходимость работать по-новому, учитывая требования рынка и приспосабливая все стороны своей хозяйственной деятельности к меняющейся ситуации.

Еще несколько лет назад мотивация сотрудников и соцпакет мало о чем сказала бы соискателю. А одноклассник, небрежно рассуждающий о преимуществах корпоративного автомобиля, на встрече выпускников вызывал зависть и удивление. Теперь же ситуация в корне изменилась и все больше и больше соискателей интересуются социальными льготами, а компании вводят комплексы поощрений для своих сотрудников. Становление системы мотивации персонала на Западе происходило не один десяток лет и сейчас представляет собой чуткую систему материальных и нематериальных благ, отечественные компании сейчас методом проб и ошибок только начинают приобретать этот опыт.

Исследователи в области управления персоналом понимают «мотивацию» как процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющих в итоге возникшую потребность; как состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Новизна настоящего исследования, в первую очередь, заключается в принципиальном отличии концепции управления персоналом от концепции инновационного управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой менеджмент организаций должен быть нацелен на более полное использование способностей работника в процессе деятельности.

При исследовании данной темы в качестве сравнительного анализа состояния данной проблемы использованы научные труды многих зарубежных учёных, таких как А.Смита, М.Х. Мескон, Д.Рикардо, В.Гюнтера, У.Дёринга, Д.Миля, Б.Гильдебранда, В. Тейлора, Э.Мейо, Ф.Герцберга и др.

Объектом исследования является система оплаты труда и стимулирования персонала ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие между участниками системы оплаты труда и мотивации организации в части обеспечения условий ее инновационного развития.

Цель выпускной квалификационной работы (дипломного проекта) – на основе изучения теоретических основ оплаты труда и стимулирования персонала разработать проект мероприятий по совершенствованию оплаты труда и мотивационного механизма управления персоналом предприятия ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты оплаты труда и материального стимулирования в организации;
- изучить специфику мотивации сотрудников кинокомпании;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- изучить и проанализировать действующую систему оплаты труда и стимулирования на исследуемом предприятии ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ»;
- разработать проект мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования персонала;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В процессе исследования использовались следующие методы: абстрактно-логический, эмпирический, экономико-статистические методы, метод экспертных оценок, приемы структурно-функционального и статистического анализа.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала организации

## 1.1. Сущность и роль мотивации персонала

Мотивация выступает основой социального управления, поскольку управление человеком - это управление его мотивацией. В психологии мотивация характеризуется как сложный процесс взаимодействия психики человека и окружающей его среды. Мотивация отражает многоступенчатое взаимодействие внутреннего мира человека и прежде всего его стимулов, потребностей или ситуаций, в которых воспринимается потребность или стимул, когда проявляется активность, направленная на получение желаемого результата. Для того чтобы работник согласился выполнить поставленные перед ним задачи и проявил заинтересованность в высоком качестве результатов своей работы необходима значимая для него мотивация. Ицхак Адизес пишет, что суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать что-то добровольно [4].

Основу эффективного механизма управления персоналом в современных организациях составляют средства воздействия на экономическое поведение людей посредством побуждения их к производительному и творческому труду. Мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, является сложным и неоднозначным процессом [10].

В настоящее время существует много определений понятия «мотивация», но однозначного и окончательного определения в научной литературе пока не представлено. Исследователи в области управления персоналом понимают «мотивацию» как процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющих в итоге возникшую потребность; как состояние личности, определяющее

степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации [19].

Мотивация (от лат. «мотус» – целенаправленное движение, действие) – составляющее общей корпоративной культуры предприятия. Это система методов, используемая в компании для побуждения сотрудников к эффективной работе с полной самоотдачей. При этом разработка системы мотивации персонала, если она проведена грамотно, позволяет работодателю быстрее достичь стратегических целей и реализовать планы развития, а работникам – получать удовлетворение от своей трудовой деятельности. Существует несколько теорий, которые позволяют трактовать и прогнозировать поведение работников в разных ситуациях.

Мотивация - это не только процесс побуждения работников к необходимому для организации поведению, но и совокупность приёмов и способов, необходимых для принятия эффективных решений и их последующей реализации для достижения целей организации.

Таким образом, говоря о мотивации с точки зрения управления, мы можем сделать вывод, что мотивация - это процесс побуждения людей к определенному поведению, результатом которого является достижение поставленных организацией целей, поскольку любая организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или цели, т.е. мотивация труда имеет социально-экономическую сущность, так как направляет трудовой потенциал персонала на достижение целей компании [31].

В рамках управления персоналом мотивация изучается на основе двух подходов: личностного (психологического) с точки зрения поведения личности, и организационно-управленческого, где мотивационный процесс рассматривается через управленческую деятельность руководства организации и самих сотрудников.

Субъектами мотивации выступают все субъекты управления персоналом, а также сам работник. Основные субъекты мотивации – сами сотрудники, организация как целенаправленно действующая система, руководители, рабочие группы, коллективы. Объект мотивации - все те, на кого направлено мотивирующее воздействие, т.е весь персонал организации от рядового сотрудника до руководителя, рабочая группа. Качества объекта определяются потребностями, трудовой культурой, ценностями сотрудника, а также от предъявляемых требований к сотруднику, ресурсов воздействия, которыми обладает субъект [13].

Объект мотивации может находиться на 3 (трёх) взаимосвязанных уровнях: личностном, групповом и общеорганизационном, имеющих свои особенности.

На личностном уровне существует влияние ситуационного фактора, поэтому здесь важна своевременность и дифференцированный подход, связь с потребностями и интересами работника. Важная ясность задания, соответствие его занимаемой должности и интересам работника. На этом уровне осуществляется долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное управление мотивацией. На групповом уровне управление сводится к определению круга задач, эффективное выполнение которых возможно только в группе. Для групповой мотивации важна продуманность, открытость и доверие. На общеорганизационном уровне управление мотивацией осуществляется с помощью организационно-административных, экономических и социальных методов. Здесь играет роль имиджа организации, репутация руководителя высшего уровня, соответствие стратегическим целям. Для данного уровня актуальными являются проблемы долгосрочного и среднесрочного управления мотивацией, а важную роль играют организационная структура и корпоративная культура [22].

Ресурсы мотивации – все, что влияет на поведение сотрудников: материальные и моральные стимулы, личностные связи, отношения дружбы и уважения. Одной из распространенных классификаций ресурсов мотивации вляется деление на сферы жизнедеятельности:

1) экономические, к которым можно отнести денежные выплаты, а именно – бонусы, премии, материальная помощь;

2) социальные различного рода нематериальные поощрения: грамоты, награды, медицинское обслуживание, карьерный рост;

3) информационные – это знания или информация, выступающие факторами престижа, например, подготовка руководителем решений, касающихся структуры отдела, судьбы персонала;

4) административно-принудительные – это непосредственно возможность применения санкций к сотрудникам в виде увольнения, понижения в должности, депремирования [7].

Объем ресурсов зависит от ранга руководителя и, как правило, увеличивается вместе с высотой должности.

В основе мотивационных ресурсов лежит стимул. Профессор В. П. Пугачев отмечает, что «умелое использование стимулов – стержень, ядро мотивационного процесса, поскольку люди работают на предприятиях ради получения определенных благ» [35]. Стимул – это определенное благо, удовлетворив которое человек получает взамен психологический комфорт. Понятие «стимулирование» часто используется наряду с мотивированием. Эти понятия действительно неразрывны, но не идентичны, поскольку, как было уже отмечено выше, мотив – это побуждение, а стимул – это некое благо. Мотивация – это функция управления, а стимулирование – инструмент реализации данной функции. Стимул становится побудителем, если воздействует на актуальный мотив. Например, вряд ли такой стимул как дополнительное вознаграждение взамен на задержку после работы

подействует на сотрудника, которому необходимо забирать детей из детского сада каждый день строго до семи вечера [28].

Стимулы могут быть материальными (денежное вознаграждение) и нематериальными (грамота, похвала) хотя четко разграничить эти категории сложно. Например, продвижение в должности с одной стороны нематериальный стимул, а с другой преследует и повышение окладной части заработной платы, поэтому, отчасти это и материальный стимул.

Выделяют стимулы внешние, которые формируются другими людьми или средой, и внутренние (личностные), когда человек сам стимулирует себя. В организациях, по большей части, мотивация осуществляется при помощи внешних стимулов. По наблюдениям автора, особое место в последнее время стали занимать стимулы личностного и профессионального развития – это различного рода тренинги, стажировки, курсы и семинары, оплата дополнительного обучения.

Способы мотивации персонала условно подразделяют на три группы:

1. Организационные  В эту группу включают методы мотивации персонала, призванные обеспечить единую систему стимулов, значимых для всех членов рабочего коллектива, группы. К таким мотивирующим элементам относятся социальный пакет, систему льгот и компенсаций, предоставление дополнительных социальных гарантий наименее защищенным группам сотрудников, использование системы грейдов, поощрений и премий.

2. Диагностические  Данная группа стимулов включает в себя «пилотные» виды мотивирующих мероприятий, применяемых временно в контрольных группах, с целью оценки их действенности. В случае, когда при помощи пилотных стимулов удастся достичь значимых результатов, они включаются в общую систему мотивации персонала на предприятии.

3. Индивидуальные  Эта группа объединяет в себе те способы, которые направлены на повышение мотивации отдельных работников.

Чаще всего они применяются для стимулирования труда руководителей разного уровня, уникальных специалистов и небольших групп, объединенных на временной основе работой над проектом. Мотивация бывает двух типов: внутренняя и внешняя.

Внутренняя – комплекс стимулов и мотивов, обусловленных личными качествами и обстоятельствами работника.

Внешняя – побудительные мотивы, оказывающие воздействие на человека извне, например, система стимулов, действующая на предприятии. В практике работы выделяются такие виды мотивации персонала, как материальная и нематериальная.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Таким образом, система мотивации представляет собой организованный, структурированный и целенаправленный процесс деятельности руководства по мотивированию сотрудников.

С системой мотивации связаны такие понятия как «система компенсации» и «система стимулирования». В целом понятия очень близкие, основное отличие состоит в том, что система стимулирования включает в себя как позитивные, так и негативные стимулы, иными словами «кнут и пряник», а система компенсации охватывает только позитивные стимулы. С точки зрения функциональной направленности, система стимулирования акцентирует внимание на побуждающем воздействии благ или наказаний, а система компенсаций – на обмене труда работника на определенного благо от организации. Например, в последнее время в российских компаниях все чаще стали появляться так называемые «компенсационные пакеты», т.е. определенный набор благ за труд. Такие

компенсационные пакеты имеют свою градацию и варьируются наполнением в зависимости от должности сотрудника [11].

В зависимости от области деятельности мотивация характеризуется по-разному. В контексте данной работы мы отталкиваемся от понятия «мотивация» как побуждения сотрудников к увеличению производительности труда для достижения текущих целей производительности труда при минимальных затратах на стимулирование, поэтому от правильности выбора инструмента мотивации будет зависеть достижение конечной цели [24].

Говоря о мотивации целесообразно затронуть такой аспект человеческой жизни как потребности, которые выступают внутренними побудительными мотивами, поскольку потребность – это ощущение нехватки чего-либо. Потребности принято подразделять на перечные и вторичные [42].

Первичные потребности или физиологические заложены в человеке от природы – это потребности в пище, в дыхании, в отдыхе, в защите от окружающей среды, причем реализовываться они могут самыми различными продуктами, правилами и ритуалами в зависимости от национальных традиций, социальных правил, профессиональных требований. Вторичные потребности – это уже результат приобретенного опыта, они формируются и претерпевают изменения в течение всей жизни человека. К вторичным потребностям можно отнести потребность в уважении и поддержке, потребность порядка, потребность дружбы, потребности достижения [30].

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности являются многоаспектными процессами, которые имеют отношение ко многим сторонам жизнедеятельности человека – наиболее важными из этих составляющих выступают физиологическая, психологическая и социальная.

Физиологическая оставляющая мотивации обуславливает организм активно действовать для достижения цели в соответствии с принципами его существования, среды обитания и общества. Психологическая составляющая характеризует внутренние состояния и установки личности: темперамент, характер, врожденные способности, желания, установки. В социологии мотивация представляется основой сознательного поведения человека как члена общества, определяющая его активность, направленность, организованность и целеустремленность. В процессе трудовой деятельности объединяются все три составляющие мотивации: человек функционирует как биологический организм, реализуется как личность и проявляет себя в социально-трудовых отношениях. Основная задача в управлении состоит как минимум в обеспечении выполнения работником должностных обязанностей, а как максимум в том, чтобы добиться заинтересованного творческого подхода к решению задач.

Таким образом, мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, заключающаяся в целенаправленном воздействии на экономическое поведение человека посредством удовлетворения его моральных и материальных потребностей с помощью имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

Осуществление мотивации требует четкого представления потребностей работников и ожидаемого ими вознаграждения, что отражено в теориях мотивации, которые разработаны в течение последних 50 лет.

## 1.2. Специфика мотивации сотрудников кинокомпании

В менеджменте творческая команда обычно присваивается специальной категории, где традиционные «офисные» инструкции, директивы и, соответственно, методы мотивации по большей части не работают.

Это неудивительно: процесс, который вовлечен в такую непредсказуемую, интуитивную, тонкую концепцию творчества, трудно скрыть в стандартной структуре производства. В творческой команде работник перестает быть «рабочей единицей» - акцент делается на его личных качествах, потребностях и особенностях, потому что во многом результат работы теперь зависит от этих «абстрактных категорий».

Система взаимодействия в таком коллективе, чтобы оставаться продуктивной, должна исключать давление: ни для кого не секрет, что он препятствует творческой деятельности. Вот почему нормативные и принудительные способы мотивации становятся неэффективными, когда работнику побуждают к определенному поведению с помощью идеологического и психологического влияния (убеждения, внушения), власти, угроз, давления.

Все больше и больше менеджеров, такие методы мотивации не без оснований считаются устаревшими и готовы спрятать их в старом сундуке, который собирает пыль на чердаке. И дело не только в гуманизме - требования времени просто изменились: успех компании был зависеть от способности сотрудника четко следовать инструкциям, сегодня ставка зависит от личных качеств сотрудника, его способности продавать товары, устанавливать контакты, быстро ориентировать уникальный продукт. Годы до того, как 92-й успех был достигнут благодаря послушным, контролируемым, четко исполняющим рецептам, для которых они были поощрены. Сегодня, во время перехода к рыночным отношениям, когда каждый человек неизбежно оказывается в конкурентной среде, осознавать себя, быть в профессии и преуспеть, необходимо быть активным и мыслящим и творчески независимым насколько возможно - вне коробки. И такой человек нуждается в совершенно другом подходе [29].

Практика показывает, что наиболее эффективным способом мотивации в современных условиях является стимуляция. Стимулом может

быть хороший бонус, признание заслуг работника, возможность профессионального и карьерного роста, теплые отношения в команде и с начальством и другие преимущества (это ключевое слово!). Однако в творческой среде этот метод мотивации приобретает свою специфику.

Для звукорежиссера, особенно молодой, новичок, как правило, основную роль играет возможность профессионально развиваться, совершенствовать свои навыки, приобретать опыт. Также важно оценить его работу с позиции специалиста - это также условие для творческого развития. Концепция профессионального роста также включает в себя специализированное обучение за счет компании (курсы повышения квалификации, участие в семинарах, обучающие программы, тренинги и т. д.). Перспективы работы определяются возможностью продвижения: кто-то, например, видит себя в роли арт-директора или, скажем, «шефа в шрифтах». В любом случае, любой звукорежиссер охотно отправится в компанию, которая заинтересована в ее профессиональном росте.

Творчество + деньги = гармония. Часто в компаниях возникает ситуация, когда звукорежиссер превращается в рабочую машину, которая маркирует макеты в заданном темпе. Такая политика проводится многими агентствами, стремясь сделать процесс производства максимально независимым от творческого процесса: здесь главная цель - прибыль и, как это часто бывает, за счет качества. Конечно, есть студии, которые сознательно проводят такую политику, изначально выбирают звукорежиссеров, которые готовы и способны «пахать» на работу - это другое дело. Если у вашей компании такая ситуация, лучше предупредить заранее и взять человека, который согласен с такими условиями. Проблемы возникают, когда звукоинженер, который приходит на опыт и профессиональный рост, оказывается в среде, где основное внимание уделяется количеству выполненных работ, то есть коммерческие интересы отменяют качество создаваемого «продукта», а затем недостаточно время

преуспевать. Между тем, для любого звукового директора важно иметь возможность и время эффективно выполнять свою работу, а не за счет зарплаты.

Отношения в строке «Sound Manager-Manager». Успех бизнеса зависит от правильно построенных отношений в таком тандеме.

Между звукорежиссером и менеджером может быть много проблем: давление, неправильные отношения с клиентом, которые приводят к многочисленным неоправданным улучшениям и недовольствам; невозможность получить полную информацию или защитить хорошую работу перед клиентом, расплывчатую формулировку проблемы, нежелание слушать друг друга и идти на компромиссы и т. д. Важно понять здесь: для менеджера полезно создать условия, в которых производитель звука может быть улучшен, поскольку его работа будет более востребованной и дорогостоящей. Это полезно для звукоинженера, чтобы согласиться на обоснованные корректировки менеджером проекта, чтобы его «шедевр» увидел свет. В этом случае, конечно, эксплуатация неприемлема. Ключом к успешной работе является взаимопонимание и взаимное уважение, хорошо налаженные отношения с клиентом, четкая ориентация на качественный продукт, понимание задачи, предоставление максимального объема информации, умение слушать мнения других. Также необходимо включить в этот процесс третьего (арт-директора), который мог бы авторитетно оценивать работу с точки зрения профессионализма, а не просто коммерческую или просто эстетическую привлекательность. Некоторые студии назначают одного менеджера каждому звуковому директору, что делает сотрудничество более близким и помогает достичь оптимальных результатов [38].

Работа в команде. Для любого сотрудника атмосфера внутри команды имеет большое значение. И звукорежиссер еще более скрупулезно относится к этой проблеме: в конце концов, его работа, в сущности,

заключается в создании, создании, и сложная негативная ситуация становится серьезным тормозом для этого процесса. Знаменитый психоаналитик, доктор философии. Кларисса Пинколола Эстес отмечает, что для каждого человека важно найти свою стаю - среду, которая способствует развитию его творческих способностей, в которых он чувствует себя как свое. Эта идея также актуальна для творческих коллективов, объединенных общими интересами. Звукорежиссеру нужна профессиональная коммуникация, возможность обсуждать, рассуждать, смотреть под другим углом, просто дышать этой атмосферой и тем самым развиваться, черпать вдохновение. Стая также является источником вдохновения.

Прозрачность платежной системы и наличие вознаграждений. Каждый сотрудник, независимо от того, связан ли он с творчеством или нет, очень важно понять, какую систему и сколько денег он получает за свою работу. Как правило, заработная плата в творческой среде составляет комиссионные и зависит от количества выполненных проектов. Отсутствие стабильности некоторых - стимулирует, другие - несколько удручающие. Лучшим и наиболее распространенным вариантом оплаты для такой работы является классическая схема «зарплата + интерес». Очень важно четко знать размер базовой ставки и процентов. Кроме того, они должны соответствовать характеру и сложности работы: творчество, как известно, всегда ценится больше, чем, скажем, секретарские обязанности, которые не требуют особых способностей и талантов. Также стоит заплатить разумную плату за обработку, работу на дому и т. Д. Благодаря такой прозрачной системе Sound Director может работать спокойно, не задаваясь вопросом, будет ли он оплачиваться за этот проект или нет, что создает подходящее отношение к работе и власти.

Система вознаграждения может быть хорошим и эффективным стимулом для звукоинженера. Решите, что более важно для вашей компании

и полезно для самих сотрудников, и установите для нее премии (например, качество работы, количество проектов и т. д.). Целесообразно платить меньше, но чаще, чтобы работник постоянно ощущал внимание и интерес работодателя.

Условия работы: ситуация и оборудование на рабочем месте. Работая на «допотопном» компьютере в комнате, где потолки текут, обои напоминают времена сталинских репрессий, и каждая страница в Интернете загружается на полтора часа - удручающая, нервная и, как следствие, неэффективная. Работодатели! Не экономьте на оснащении рабочего места звукорежиссера: удобный планшет, большой монитор, мощный компьютер, бесперебойное питание, возможность слушать музыку и т. д. - Все это также является мотивацией для работы. Для творческого человека важна атмосфера: уютная, современная, креативная. Создайте атмосферу, в которой ваш работник хочет создать. Включите в интерьер диваны необычной формы, яркие цвета, симуляторы, позволяющие расслабиться, устраивать комнаты для обсуждения идей или, по крайней мере, просто для курения ...

Хвала за проделанную работу - лучшая мотивация. Всегда приятно, когда ваша работа ценится не только в денежном выражении: признание звукорежиссера, работа которого востребована, - это не только хороший стимул, но и способ укрепить отношения «по вертикали».

Поддержание атмосферы творчества. Многие компании практикуют различные способы развития творческой деятельности в команде и организации организации нерабочего времени (набеги на природу, ночные встречи для обсуждения интересного проекта, приглашение известных людей и т. Д.). Все это, конечно же, помогает сплотить команду, дает новый импульс для развития творческого потенциала звукоинженерных инженеров, а также повышает авторитет вашей организации в глазах ваших сотрудников.

Конкуренция как стимул. Дух соперничества в природе человека. Предоставляя нескольким звукорежиссерам один проект, менеджеры стимулируют желание побеждать, то есть делать лучше, качественно [39].

В заключение первой главы заключительной квалификационной работы следует отметить, что в современном управлении мотивация используется как функция повышения эффективности труда. Мотивация - это противоречивый процесс, и задачей руководителя любой организации является выбор формы влияния, в которой оптимизирована система управления. Правильный выбор модели (теории мотивации) в управлении означает, что будет определен список потребностей, которые должны быть удовлетворены, чтобы сформировать эффективные побудительные мотивы, и будет составлен список мер стимулирования (индивидуальный, коллективный).

Следует помнить, что мотивационный процесс характеризуется нестабильностью, непредсказуемостью. Мотивация персонала любой организации - динамичное явление, адекватно меняющееся на изменения на рынке. Система должна быть мобильной, потому что она построена внутри компании, которая является живой системой и тесно связана с стратегией компании. Необходимо признать, что стимулирование персонала - это своего рода искусство, которое не доступно для всех. Абсолютно бессмысленно копировать систему мотивации и стимулирования конкурирующих компаний, не принимая во внимание стандарты и ключевые показатели деятельности компании.

Равный доступ всех групп персонала к различным источникам мотивации указывает на корпоративные основы организационного поведения, создает благоприятную среду для проявления экономических и трудовых инициатив и работает как механизм, объединяющий интересы разных категорий сотрудников. При разработке стратегии управления персоналом необходимо учитывать достигнутый, развитый уровень во

всех этих областях с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, и с учетом стратегии организации в целом, уровень стратегии развития организации.

В то же время задача разработки необходимой стратегии управления персоналом может быть настолько сложной из-за отсутствия финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма менеджеров и специалистов, что необходимо установить приоритеты для выбора правильных направлений и компоненты стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объем ресурсов, выделяемых на ее реализацию, временные ограничения, наличие достаточного профессионального и квалификационного уровня персонала и некоторых других. В целом выбор стратегии основан на сильных сторонах и развитии деятельности, которая повышает возможности организации в конкурентной среде благодаря преимуществам в области персонала.

Несмотря на постоянное обновление и совершенствование инструментов мотивации, ведущая роль материальных мотивов и стимулов продолжает существовать в России. Сегодня финансовое (денежное) вознаграждение остается самой важной мерой проделанной работы и затраченных усилий.

Таким образом, создание эффективной системы стимулирования труда для любой организации является специфическим и сложным процессом, который требует профессионального понимания сущности мотивации, знаний и опыта труда.

# Глава 2. Анализ деятельности ООО «Кинокомпания «Артель»

## 2.1. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кинокомпания «Артель»

Исследуемым предприятием является ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ»

ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» была основана в Санкт-Петербурге в 2014 году. Результатом ее деятельности стала прочная позиция в области производства телесериалов, расширение штата сотрудников, значительное увеличение выпуска продукции, создание профессионального авторитета марки.

Основатель и руководитель киностудии –Пасичнюк Дмитрий Николаевич.

ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» расположено в деловом центре города, в Доме Кино, так как это знаковое место для киноиндустрии в Санкт-Петербурге и РФ в целом

Физический адрес: г. Санкт – Петербург, ул. Караванная,14.

Юридический адрес: г. Санкт- Петербург, ул. Генерала Хрулева, д.9,

Web-сайт: https://artelfilm.com/

ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» действует на основании Устава, решения об учреждении предприятия, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, свидетельства о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц, страхового свидетельства об обязательном социальном страховании.

ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» является юридическим лицом, имеет право от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные не имущественные права, авторские права.

Главное направление работы – производство телесериалов, телевизионных фильмов, полнометражных фильмов.

Среди последних работ:

2015 год - «Аперкот для Гитлера», «Поцелуев Мост», «Ленинград»

2016 год - «Счастливая жизнь Ксении», «Никому не говори»

2017 год – «ТаБУ», «Между нами небо», «Родные пенаты», «Там, где нас нет»

Продукция кинокомпании «АРТЕЛЬ» представлена в эфире ведущих телеканалов страны. Постоянные партнеры студии следующие компании, «Всемирные русские студии», «Стар Медиа».

Киностудия работает в форматах DVCAM , Digital , HDI.

Весь персонал на предприятии высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. В ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» созданы оптимальные условия труда, что положительно влияет на производительность труда.

Каждый сотрудник ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» действует в соответствии с должностной инструкцией. Работы по положению соответствуют фактически выполняемым работам.

Организационная структура организации представлена в приложении 1.

Предприятие ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» использует линейно-функциональную структуру управления, функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

На предприятии ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» в подчинении главного линейного руководителя находятся функциональные структуры подразделения.

Проведем оценку управленческой деятельности ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» на рисунке 2.1.

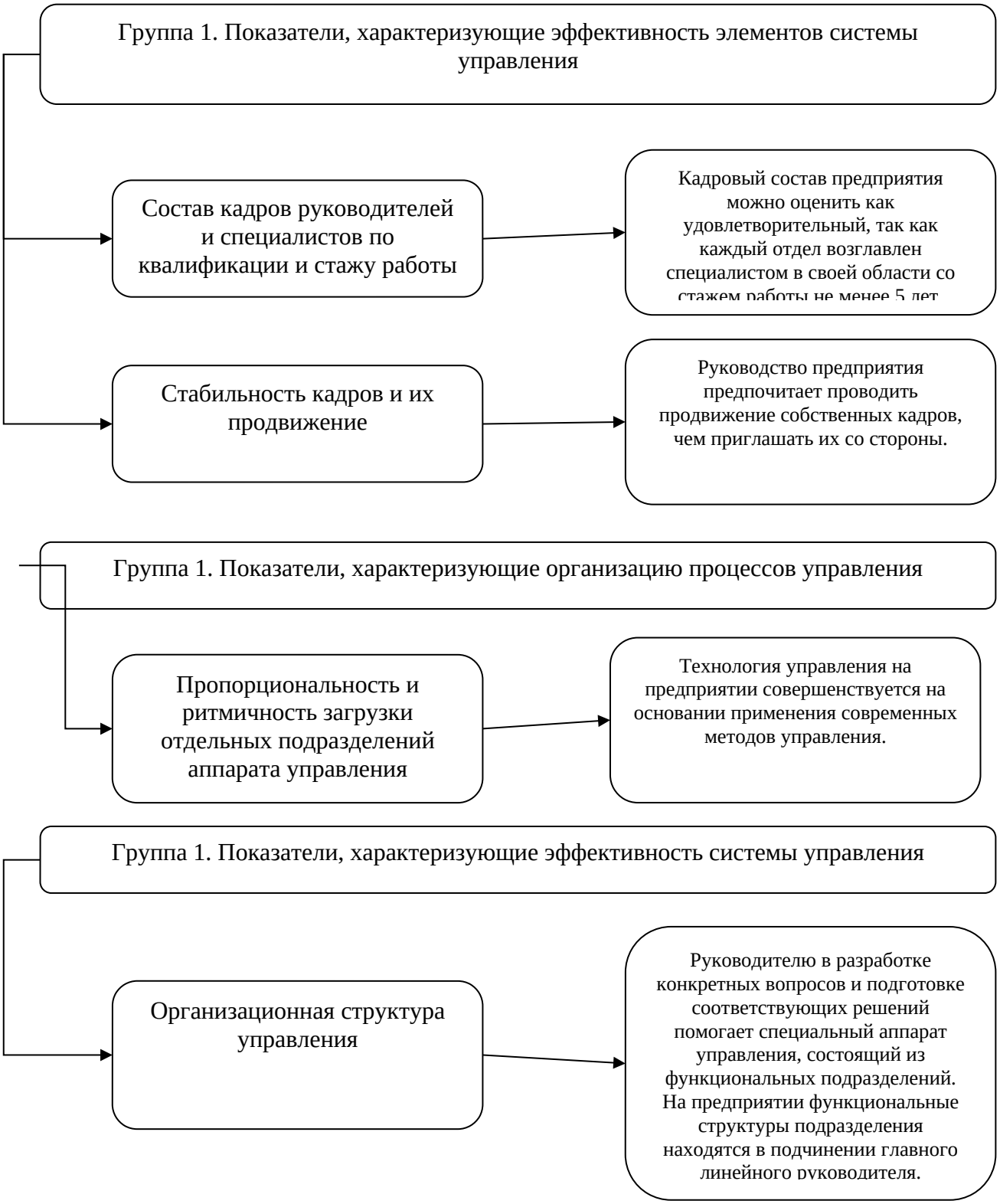


Рисунок 2.1 - Оценка системы управления ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ»

*Примечание: Составлено автором на основании проведенного анализа управления предприятием*

Анализируя данные рисунка 2.1 можно отметить, что управленческую систему ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» можно назвать эффективной.

Таблица 2.1 - SWOT-анализ

| | |
|---|---|
| Сильные стороны (S)<br>Сильный товарный знак;<br>Большой опыт работы в отрасли;<br>Хорошая репутация и известность в отрасли;<br>Высокая квалификация руководителей и персонала киностудии;<br>Благосклонное отношение зрительской аудитории | Возможности (O)<br>Сдача в аренду оборудования и павильонов;<br>Сотрудничество с зарубежными агентами - привлечение проектов кинопродукции;<br>Продажа прав на показ фильмов из фильмотеки телеканалам или другим компаниям;<br>Лицензионные соглашения на использование товарного знака |
| Слабые стороны (W)<br>Устаревшие основные средства киностудии;<br>Отсутствие маркетингового отдела на киностудии, тем самым отсутствие маркетинговой стратегии и маркетинговых исследований;<br>Неэффективное распределение бюджета. | Угрозы (T)<br>Большое количество современно оснащенных студий;<br>Зависимость от государственной политики и возможное снижение государственного финансирования на производство кинофильмов;<br>Несоблюдение условий контрагентами;<br>Сильные позиции конкурентов, имеющих более современное оборудование и более устойчивое финансовое положение. |

*Примечание: Составлено автором*

В первую очередь руководству студии надо решить проблему отсутствия системы маркетинга в функционировании компании, которая может детально оценить положение на рынке и найти пути выхода из кризисной ситуации, благодаря внутренним возможностям.

Для оптимизации стратегии управления «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» наиболее предпочтительны мероприятия для преодоления слабых сторон при использовании представленных возможностей и мероприятия, использующие сильные стороны предприятия во избежание угроз. К такому типу мероприятий для ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» можно отнести следующие: сдача в аренду производственных мощностей для производства рекламы и другого коммерческого продукта; привлечение проектов копродукции; организацию экскурсий; заключение лицензионных соглашений на использование товарного знака и т. д. Одной из сильнейших

сторон киностудии является благосклонное отношение к ней зрительской аудитории, с удовольствием смотрящей кинофильмы, снятые на киностудии в период её процветания.

Таблица 2.3 – Развернутый SWOT-анализ

| Факторы | Сила влияния | Вероятность | Рейтинг |
|---|---|---|---|
| *S - сильные стороны* | | | |
| Сильный товарный знак | 3 | 2 | 6 |
| Большой опыт работы в отрасли | 3 | 3 | 9 |
| Хорошая репутация и известность в отрасли | 3 | 3 | 9 |
| Высокая квалификация руководителей и персонала киностудии | 3 | 3 | 9 |
| Благосклонное отношение зрительской аудитории | 2 | 2 | 4 |
| RS=ΣS | - | - | 37 |
| *W - слабые стороны* | | | |
| Устаревшие основные средства киностудии | 3 | 2 | 6 |
| Отсутствие маркетингового отдела на киностудии, тем самым отсутствие маркетинговой стратегии и маркетинговых исследований | 3 | 3 | 9 |
| Неэффективное распределение бюджета | 3 | 2 | 6 |
| RW=ΣW | - | - | 21 |
| *O - возможности* | | | |
| Сдача в аренду оборудования и павильонов | 2 | 2 | 4 |
| Сотрудничество с зарубежными агентами - привлечение проектов кинопродукции | 3 | 2 | 6 |
| Продажа прав на показ фильмов из фильмотеки телеканалам или другим компаниям | 2 | 2 | 4 |
| Лицензионные соглашения на использование товарного знака | 3 | 3 | 9 |
| RO=ΣO | - | - | 23 |
| *T - угрозы* | | | |
| Большое количество современно оснащенных студий | 3 | 3 | 9 |
| Зависимость от государственной политики и возможное снижение государственного финансирования на производство кинофильмов | 3 | 2 | 6 |
| Несоблюдение условий контрагентами | 3 | 2 | 6 |
| Сильные позиции конкурентов, имеющих более современное оборудование и более устойчивое финансовое положение | 3 | 3 | 9 |
| RT=ΣT | - | - | 30 |

*Примечание: Составлено автором*

Влияние внутренней среды = 37 – 21 = 16

Влияние внешней среды = 23 – 30 = -7

Внутренние факторы скорее положительно влияют на деятельность Название, чем негативно. Об этом свидетельствует значение разницы между сильными и слабыми сторонами предприятия, которое было выше нуля. Таким образом, в Название есть необходимый внутренний потенциал для продолжения эффективной деятельности. Внешние факторы создают неблагоприятные условия для продолжения эффективной деятельности предприятия. Название важно построить качественную систему риск-менеджмента, которая позволит своевременно отвечать на внешние угрозы, что обеспечит стабильность функционирования в долгосрочной перспективе. Таким образом, покажем место предприятия на графике (см. рис. 2.2).

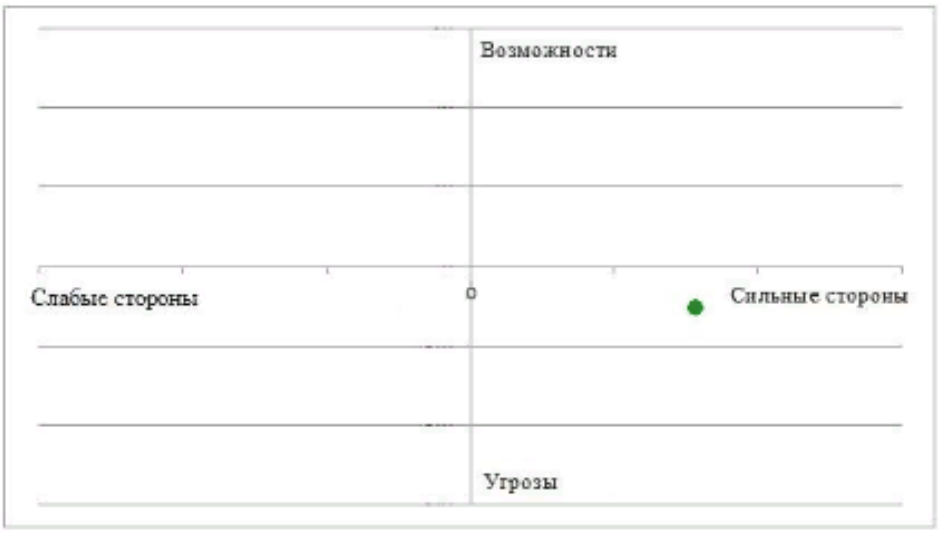


Рисунок 2.2 - Место предприятия на графике возможности-угрозы; сильные стороны-слабые стороны

*Примечание: Составлено автором*

Это значит, что в настоящее время положение предприятия является сложным. Необходимо использовать сильные стороны предприятия для минимизации влияния угроз. Оптимальными стратегиями дальнейшего развития следует считать интеграцию или диверсификацию (рис.2). Диверсификация подразумевает, в том числе, расширение направлений деятельности для того, чтобы в случае потери конкурентоспособности по одному направлению, предприятие могло продолжать функционировать по другим направлениям. Интеграция подразумевает особенно тесное

взаимодействие с другими участниками рынка для достижения эффекта взаимного усиления.




Рисунок 2.3 - Оптимальные стратегические направления дальнейшего развития

*Примечание: Составлено автором*

Далее следует рассмотреть показатели финансового состояния ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» (см. табл. 2.4). Анализ проводился на основании данных бухгалтерской отчетности ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ».

Таблица 2.4 - Динамика доходов, расходов и финансовых результатов ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ», тыс. руб.

| Элемент доходов, расходов или финансовых результатов | Год | | | | Абсолютный прирост (отклонение), +,– | Относительный прирост (отклонение), % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018[1] | 2018/ 2015 | 2018/ 2015 |
| Выручка | 133216 | 111355 | 152944 | 165867 | 32 661 | 24,52 |
| Себестоимость продаж | 132355 | 101897 | 151144 | 162366 | 30 011 | 22,67 |
| Валовая прибыль (убыток) | 861 | 9458 | 1800 | 3511 | 2 650 | 307,78 |
| Коммерческие расходы | 495 | 8456 | 500 | 420 | -75 | -15,15 |

[1] *результаты декабря оценочные (приблизительные)

Продолжение таблицы 2.4

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Прибыль (убыток) от продаж | 366 | 1002 | 1300 | 3091 | 2 725 | 744,54 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 366 | 1002 | 1300 | 3091 | 2 725 | 744,54 |
| Чистая прибыль (убыток) | 366 | 1002 | 1300 | 3091 | 2 725 | 744,54 |

*Примечание: Составлено автором*

Сумма выручки ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» равна 133 216 тыс. руб. в 2015 г. В целом в течение периода исследования значение показателя увеличилось и достигло 165 877 тыс. руб. в 2018 г. (прирост 24,52%). Увеличение объема сбыта свидетельствует о способности предприятия действовать эффективно даже в условиях жесткой конкуренции рыночной экономики. При условии сохранения стабильного положительного уровня валовой маржи чистый доход ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» будет увеличиваться. Темп прироста себестоимости товаров, работ, услуг ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» (122,67%) был ниже темпа роста выручки (124,52%) в 2015 – 2018 гг. Это говорит о повышении эффективности текущего направления деятельности ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ».

Общая сумма валовой прибыли ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» составляет 3 511 тыс. руб. на конец периода исследования против 861 в 2015 г. Значение показателя является положительным, а значит, у ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» остаются средства для осуществления прочих расходов, а именно расходов на управление, на сбыт, на обслуживание привлеченных заемных средств.

Сумма прибыли от продаж ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» повышается на 744,54%, что говорит нам о высокой операционной эффективности ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ». Такая тенденция подтверждает качественную работу менеджмента предприятия.

Каждое коммерческое предприятие нацелено на получение чистой прибыли, поэтому именно такой показатель является одним из наиболее важных для любой компании. Он является результативной оценкой всех

сильных и слабых сторон предприятия, воздействия внутренних и внешних факторов. Объем чистой прибыли ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» в 2015 г. равен 366 тыс. руб. Прибыль ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» росла на 744,54% в течение периода 2015-2018 гг., что является однозначно положительной тенденцией, указывающей на способность менеджмента использовать имеющиеся возможности для обеспечения более высокого финансового итога функционирования по результатам года.

Далее проведем анализ ликвидности. Для этого воспользуемся формулами, приведенными ниже:

1. Коэффициент текущей ликвидности,

$K = (A^1 + A^2 + A^3) / (П^1 + П^2)$ (2.1)

2. Коэффициент быстрой ликвидности

$K = (A^1 + A^2) / (П^1 + П^2)$ (2.2)

3. Коэффициент абсолютной ликвидности

$K = A^1 / (П^1 + П^2)$ (2.3)

4. Совокупное значение ликвидности

$K = (A^1 + 0,5 \times A^2 + 0,3 \times A^3) / (П^1 + 0,5 \times П^2 + 0,3 \times П^3)$ (2.4)

Таблица 2.5 - Показатели ликвидности ООО «Кинокомпания «Артель»

| Показатели | Год | | | Абсолютное отклонение, +,– | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,36 | 1,2 | 3,13 | -0,16 | 1,93 | 1,77 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,52 | 0,54 | 3,13 | 0,01 | 2,6 | 2,61 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,03 | 0,01 | 0,06 | -0,02 | 0,06 | 0,04 |
| Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности | 0,25 | 0,53 | 3,07 | 0,27 | 2,54 | 2,82 |

*Примечание: Составлено автором*

ООО «Кинокомпания «Артель» имело проблемы с платежеспособностью, ведь на каждую единицу текущих обязательств в ООО «Кинокомпания «Артель» было 1,36 оборотных активов в 2015 г. В

2017 г. ООО «Кинокомпания «Артель» было ликвидным и способным отвечать по обязательствам. Сумма оборотных активов составляет 313,29% от суммы краткосрочных обязательств.

ООО «Кинокомпания «Артель» способно быстро погасить 52,37% текущих обязательств в 2015 г. На конец 2017 г. значение показателя находится в нормативных пределах, поэтому ООО «Кинокомпания «Артель» способно рассчитаться по долгам в ближайшей перспективе.

Компания способна срочно погасить 6,3% своих краткосрочных обязательств в 2017 г., то есть коэффициент абсолютной ликвидности находится ниже нормативного предела.

В 2017 г. текущая политика управления дебиторско-кредиторской задолженностью ООО «Кинокомпания «Артель» негативно влияла на платежеспособность компании. Дебиторы отвлекают больше средств, чем предоставляют кредиторы. В 2017 г. на единицу кредиторской задолженности сформировано 3,07 единиц средств дебиторской задолженности.

Далее проведем анализ показателей финансовой устойчивости.

Для этого воспользуемся формулами, приведенными ниже:

1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, указывающий количество средств кредиторов, приходящихся на 1 руб. своих средств:

Ксзс = (стр. 1400 + стр. 1500) / стр. 1300 (2.5)

Рекомендуемое значение 0,5 – 0,7, рост индикатора говорит об увеличивающейся зависимости от кредиторов.

2. Коэффициент финансовой зависимости, определяющий уровень зависимости компании от кредитных вливаний (сколько единиц из общих ресурсов фирмы привлечено на 1 руб. собственных средств):

Кфз = стр. 1700 / стр. 1300 (2.6)

Положительной считается тенденция к снижению показателя.

3. Коэффициент автономности, устанавливающий степень самостоятельности фирмы, т.е. концентрацию своего капитала в совокупных ресурсах:

Ка = стр. 1300 / стр. 1700 (2.7)

Нормальное значение – в диапазоне 0,5–0,7.

4. Коэффициент маневренности собственных активов, определяющий способность фирмы поддерживать уровень своего оборотного капитала и пополнения оборотных активов за счет него, указывающий, сколько своих ресурсов имеется в обороте:

Км = (стр. 1300 – стр. 1100) / стр. 1300 (2.8)

Норматив показателя – в рамках 0,2–0,5.

5. Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов, устанавливающий сумму стоимости внеоборотных активов, приходящуюся на 1 руб. оборотных:

Ксов = стр. 1200 / стр. 1100 (2.9

Нормативов значения не определено.

Таблица 2.6 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Кинокомпания «Артель»

| Показатели | Год | | | Абсолютное отклонение, +,– | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Собственные оборотные средства | 1 009 | 1 310 | 706 | 301 | -604 | -303 |
| Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами | 0,05 | 0,03 | 0,68 | -0,02 | 0,65 | 0,63 |
| Маневренность собственных оборотных средств | 0,43 | 0,2 | 0,03 | -0,24 | -0,17 | -0,4 |
| Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов | 0,08 | 0,05 | 0 | -0,03 | -0,05 | -0,08 |
| Коэффициент финансовой автономии | 0,05 | 0,03 | 0,68 | -0,02 | 0,65 | 0,63 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 21,24 | 36,66 | 1,47 | 15,42 | -35,2 | -19,77 |
| Коэффициент финансового левериджа | 20,24 | 35,66 | 0,47 | 15,42 | -35,2 | -19,77 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Продолжение таблицы 2.6

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Коэффициент краткосрочной задолженности | 0,77 | 0,86 | 1 | 0,09 | 0,14 | 0,23 |
| Коэффициент финансовой устойчивости (покрытия инвестиций) | 0,27 | 0,17 | 0,68 | -0,1 | 0,51 | 0,41 |
| Коэффициент мобильности активов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Примечание: Составлено автором*

Состоянием на 2017 г. сумма собственных оборотных средств ООО «Кинокомпания «Артель» составила 706 тыс. руб. Показатель снизился на 303 тыс. руб. за 2015-2017.гг. Положительное значение свидетельствует о том, что компания ООО «Кинокомпания «Артель» способна обеспечить бесперебойность операционного процесса финансируя оборотный капитал за счет собственного капитала.

Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами находится в нормативных пределах. В 2017 г. 68,08% оборотных средств составляли собственные оборотные средства. Маневренность собственных оборотных средств ООО «Кинокомпания «Артель» была достаточной, ведь в 2017 г., на каждую единицу собственных оборотных средств приходится 0,03 единиц денежных средств и их эквивалентов. У предприятия недостаточно собственных оборотных средств для формирования необходимого минимума запасов (0%) в 2017 г. Это ведет к снижению устойчивости производственного и сбытового процесса. В течение 2015-2017 гг. значение снижается на 0,08, что является негативной тенденцией. ООО «Кинокомпания «Артель» является финансово устойчивым и способно финансировать 68,08% активов за счет собственного капитала в 2017 г. Рост показателя на 0,63 в течение 2015-2017 гг. говорит о хороших перспективах развития компании. Соответственно, коэффициент финансовой зависимости указывает на то, что в 2017 г. на единицу собственных средств в предприятия есть 1,47 единиц пассивов, то есть зависимость от заемных средств допустимая. На каждую единицу собственных средств в предприятия есть 0,47 единиц заемного капитала.

Собственный капитал ООО «Кинокомпания «Артель» является достаточно маневренным, ведь доля собственных оборотных средств составляет 100% от общей суммы. Это значит, что компания способна проводить гибкую финансовую политику.

Коэффициент краткосрочной задолженности ООО «Кинокомпания «Артель» указывает на то, что в 2017 г. большая часть заемного капитала (100%) - это текущие обязательства. За 2015-2017 гг. значение показателя выросло на 0,23.

Коэффициент финансовой устойчивости говорит о том, что существует вероятность потери устойчивости компанией ООО «Кинокомпания «Артель» в течение ближайшего года. Компания финансирует свою деятельность только на 68,08% за счет долгосрочных обязательств и постоянного капитала. В 2017 г. мобильность активов ООО «Кинокомпания «Артель» является низкой, и на каждую единицу внеоборотных активов приходится 0 единиц оборотных активов.

Таким образом, финансовое состояние организации можно считать стабильным. Ухудшение благосостояния инвесторов и владельцев подтверждается уменьшением собственного капитала в 2015-2017 годах на 30,03%. По состоянию на конец 2017 года объем этого источника финансирования ООО «Кинокомпания «Артель» составил 706 тысяч рублей. Количество чистых активов уменьшается, что указывает на снижение надежности кредиторов в случае потери платежеспособности со стороны компании. Снижение составило 30,03% в течение 2015-2017 гг. Увеличение объема продаж товаров и услуг на 37,35% приводит к улучшению рыночных позиций компании, повышению ее конкурентоспособности. Динамика чистой прибыли ООО «Кинокомпания «Артель» в 2015-2017 гг. показывает, что эффективность компании в целом возрастает, поскольку прибыль увеличилась на 29,74%. Возможность получения прибыли свидетельствует о хороших перспективах ООО

«Кинокомпания «Артель». Качество управления запасами растет, поскольку оборот этого элемента активов в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличился. Эффективность управления дебиторской задолженностью увеличилась, поскольку стоимость показателя оборота увеличилась на 3,21 оборота в год. В 2017 году каждый рубль, вложенный в активы ООО «Кинокомпания «Артель», принес прибыль в размере 0,053 рубля. Этот показатель указывает на эффективную работу компании.

## 2.2. Анализ системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель»

ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» устанавливает систему повременной оплаты труда.

В соответствии с Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ», оплата труда работников включает в себя:

- Заработную плату, состоящую из должностного оклада (часовой тарифной ставки).

- Стимулирующие и поощрительные выплаты за надлежащее выполнение работниками трудовых функций, производимые за сверх заработной платы в соответствии с Положением о премировании и материальном стимулировании работников ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ».

Ежемесячные бонусы присуждаются сотрудникам в зависимости от эффективности подразделения в целом в соответствии с личным вкладом каждого сотрудника.

Установлены премии ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» в день их рождения, в связи с выходом на пенсию и выплачиваются сотрудникам в зависимости от их трудового вклада.

В случае неудовлетворительной работы отдельных сотрудников, невыполнения своих должностных обязанностей, совершения нарушений, руководитель структурного подразделения ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» представляет генеральному директору служебную записку о нарушении, совершенном с предложениями о частичном или полном лишение сотрудника нынешней премии.

Стратегия работы с персоналом исследуемого предприятия разрабатывается на основе стратегических целей, установленных ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ», а также с учетом особенностей деятельности организации и внешних факторов, влияющих на состояние рынка труда. Области, в которых были разработаны ключевые цели этой стратегии, представлены на рисунке 2.3.

Одной из ключевых стратегий работы с персоналом ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» является стратегия определения платежных и трудовых стимулов.

В рамках этого исследования, путем тестирования, мы определим существующие и желаемые типы стимулов, отношения сотрудников к работе, а также определим тип мотивации сотрудников ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ». В исследовании приняли участие 100 человек.

В исследовании использовался метод тестирования, в котором использовались три метода: вопросник для изучения стимулов, метод «Изучение мотивационного профиля личности» и вопросник для определения источников мотивации.

Для определения существующих и желаемых видов вознаграждений был составлен вопросник по изучению стимулов.




Рисунок 2.3 - Области разработки ключевых задач стратегии работы с персоналом ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ»

*Примечание: составлено автором*

Полностью результаты анкетирования по существующим видам поощрений представлены на рисунке 2.4.

После анализа полученных данных можно сделать вывод, что на данный момент в организации премии чаще всего используются в качестве стимулов - 72% респондентов отметили, благодарность (67%) и улучшение условий труда (50%), и крайне редко используются стимулы в виде доски почета (6%) и возмещение затрат на проезд (6%).

Полностью результаты анкетирования по существующим видам поощрений представлены на рисунке 2.5.

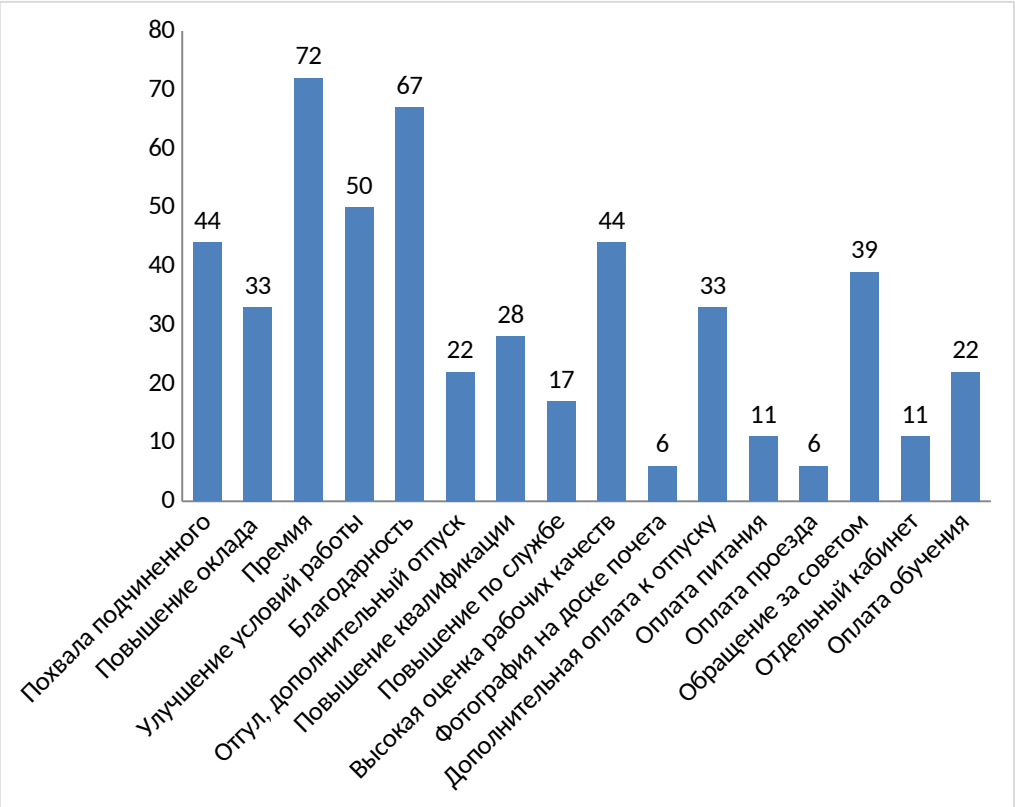


Рисунок 2.4 - Существующие виды поощрений

*Примечание: составлено автором*

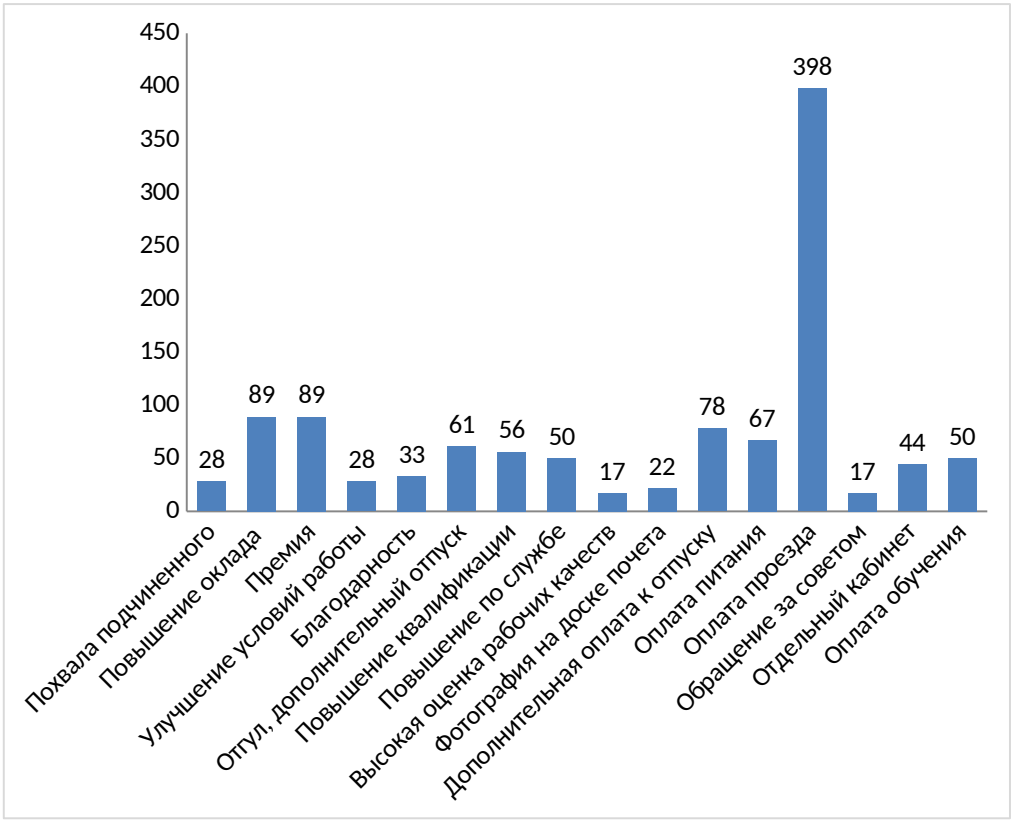


Рисунок 2.5 - Желаемые виды поощрений

*Примечание: составлено автором*

В будущем сотрудники организации предпочтут следующие виды вознаграждений: увеличение зарплаты (89%), премии (89%) и дополнительная оплата за отпуск (78%). Наименее привлекательными для сотрудников являются стимулы: высокий рейтинг (17%) и обращение за советом (17%).

Соотношение между желаемым и существующим можно представить в виде диаграммы (см. рис. 2.6).

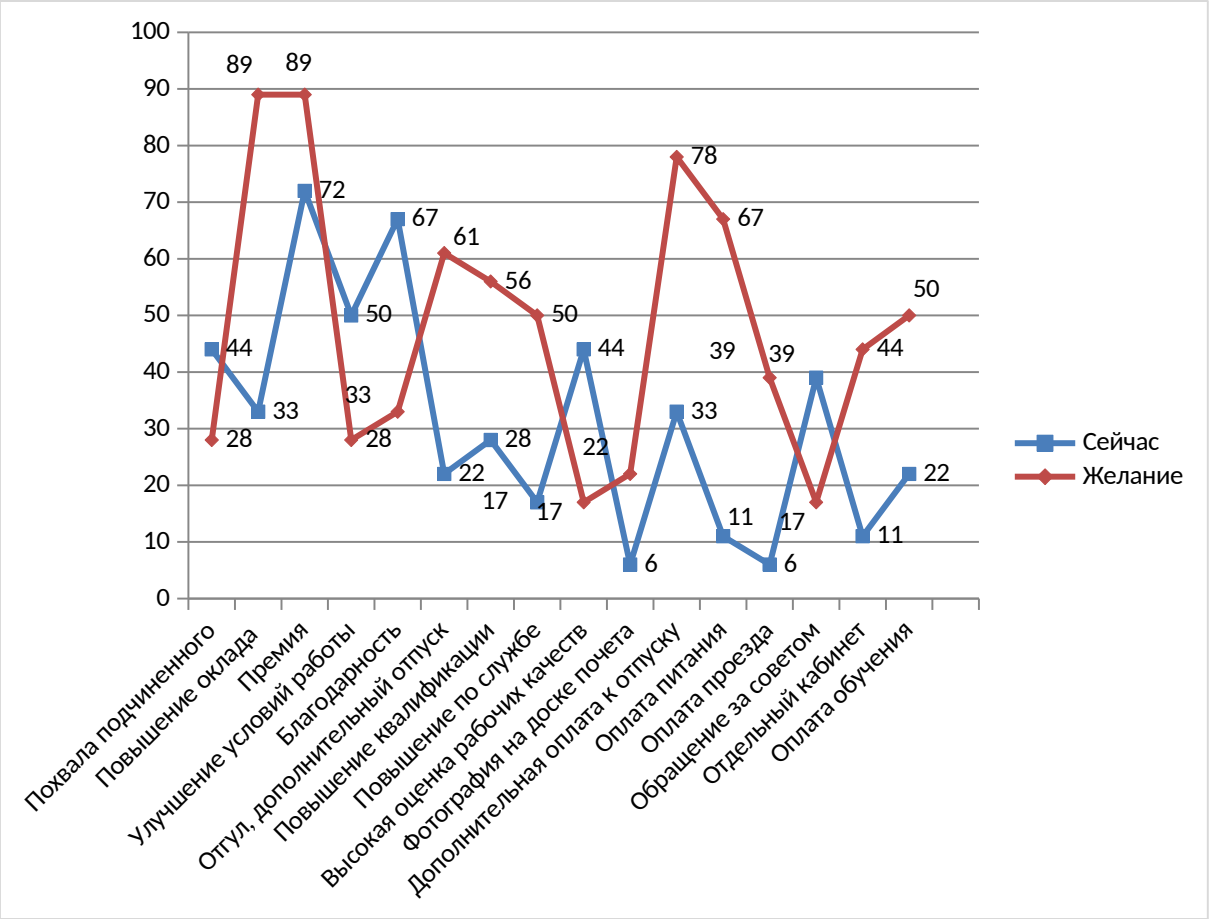


Рисунок 2.6- Соотношение желаемого и существующего

*Примечание: составлено автором*

Теперь, если мы сопоставим полученные данные, становится ясно, что желаемое не совпадает с уже существующим. Проанализировав все показатели, сделаны следующие выводы:

- 33% сотрудников в настоящее время отмечают повышение в форме повышения зарплаты, а 89% хотят его увидеть - разница составляет 56%;

- стимул в виде платы за питание сейчас - 11% и 67% - желаний, с той же разницей в 56%;

- дополнительная оплата за отпуск сейчас - 33%, желаемые - 78%, разница между желаемой и существующей - 45%.

Интересно, что во время опроса выяснилось, что есть стимулы, которые активно используются сейчас, но которые не пользуются популярностью среди сотрудников. Так, например, 67% респондентов говорят, что они пользуются благодарностью в качестве стимулов, и лишь 33% хотят получить благодарность в будущем - разница составляет 34%. Также 44% сотрудников говорят, что руководство высоко оценивает свои рабочие качества, и важно, что это всего лишь на 17%.

Алее проведем еще один анализ.

Анкета состоит из 30 вопросов (по шесть в каждой категории). Для каждой из точек наполнитель попросят ответить по семибалльной шкале: «Полное НЕТ» - «-3», «НЕТ» - «-2», «НЕТ» - «-1», «Сделать не знаю»-«0»«Скорее ДА»-»+1»,»ДА»-»+2»,«Полный ДА»-«+3». Обработка результатов. Результат для каждой категории рассчитывается с использованием ключа для классификации вопросов по категориям: Ключи к вопроснику: 1. (1, 6, 11, 16, 21, 26); 2. (2, 7, 12, 17, 22, 27); 3. (3, 8, 13, 18, 23, 28); 4. (4, 9, 14, 19, 24, 29); 5. (5, 10, 15, 20, 25, 30).

Итоговый балл для каждой категории рассчитывается как среднее арифметическое баллов из шести утверждений. Результат - это вид карты интенсивности источников мотивации (отдельный сотрудник или целая группа). В мотивационной структуре каждого индивида представлены все источники мотивации, но практиков, в первую очередь, интересует выражение каждого из них в индивидуальном мотивационном профиле, их напряженности в общем «букете» мотивации. При обработке материалов опроса были выявлены доминирующие потребности сотрудников. Представлены их количественные показатели в пунктах (см. табл. 2.7).

Таблица 2.7 - Количественные показатели относительной значимости потребностей для индивида

| № п./п. | Внутренние процессы | Инструментальная мотивация | Внешняя концепция Я | Внутренняя концепция Я | Интернализация цели |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | +7 | +2 | +10 | -5 |
| 2 | +2 | +3 | 0 | +5 | +1 |
| 3 | +5 | +3 | +5 | +6 | +2 |
| 4 | 0 | +10 | +6 | +7 | +4 |
| 5 | -4 | +1 | -3 | +4 | +4 |
| 6 | -4 | +1 | -8 | -2 | +6 |
| 7 | +6 | +15 | +10 | +11 | +10 |
| 8 | +3 | +6 | +3 | +8 | +6 |
| 9 | +1 | -3 | -4 | -2 | -6 |
| 10 | +12 | +11 | +9 | +13 | +3 |
| 11 | +5 | +9 | -11 | -3 | +1 |
| 12 | -4 | -8 | -14 | +3 | +2 |
| 13 | +4 | +5 | -7 | +2 | -8 |
| 14 | +5 | +11 | +4 | +8 | +5 |
| 15 | +8 | +14 | +7 | +11 | +5 |
| 16 | +3 | +8 | -4 | +5 | +5 |
| 17 | 0 | -2 | +4 | +7 | +7 |
| 18 | 0 | +15 | +10 | +4 | +6 |
| Ср. балл | + 2.3 | +5.9 | +0.5 | +5.4 | +2.7 |

*Примечание: составлено автором*

Результаты тестирования можно представить графически (см. рис. 2.7).

Классификация, предложенная авторами вопросника, дает систему координат, необходимую для прогнозирования поведения человека, понимания того, как она принимает решения. Источником мотивации может быть сам рабочий процесс и внешние ощутимые результаты, награды (оплата, поощрение, бонусы и т. д.), членство в группе, поддержка ее важных членов, получение желаемого статуса и самосовершенствование, стремление к достижению более высокого уровня компетентности и стремление к самовыражению, к высоким достижениям, для реализации лично важных для личных целей команды, преодоления проблем, самоактуализации и т. д.

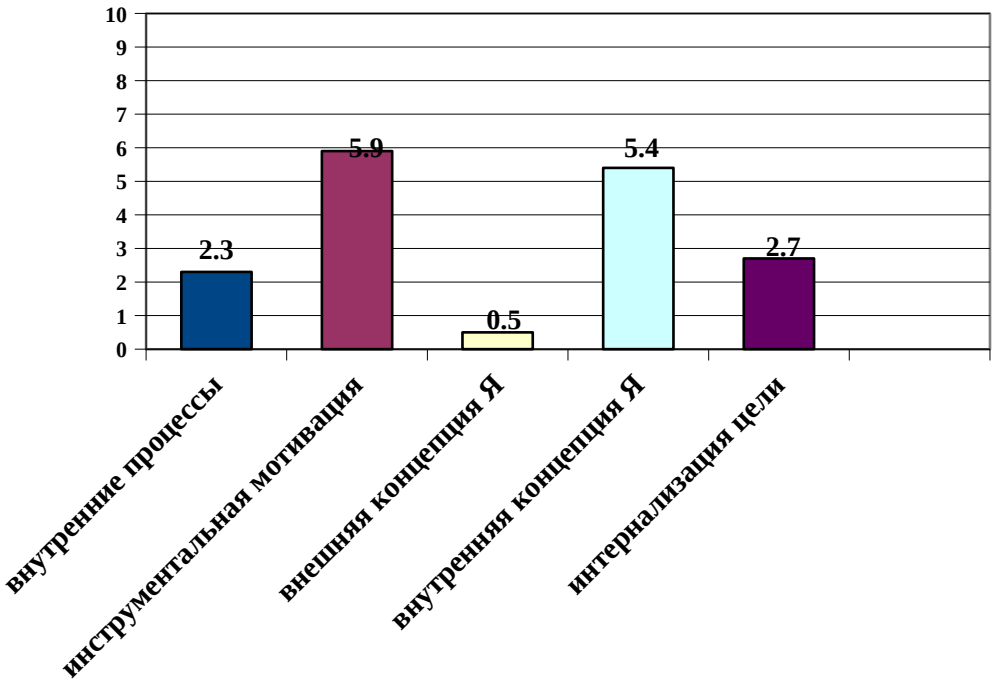


Рисунок 2.7 - Источники мотивации
*Примечание: составлено автором*

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что для сотрудников организации в приоритетном порядке мотивация инструмента, т. е. стремление к ощутимым внешним вознаграждениям, таким как сборы, бонусы и т. д. А также внутренняя концепция Я, т.е. желание для удовлетворения их собственных стандартов функций, компетенции и ценностей.

Наименьшее количество баллов было получено благодаря мотивации - внешнему понятию Я, то есть желанию принимать и поддерживать свои черты, компетенции и ценности от других лиц или контрольной группы.

Система мотивации отличается от системы оплаты труда. Основываясь на анализе деятельности компании, платежной системы и финансовых стимулов ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ», можно сделать следующие выводы.

На данный момент в организации чаще всего используются стимулы, бонусы, благодарность и улучшение условий труда. В будущем сотрудники организации предпочтут следующие виды вознаграждений: повышение

зарплаты, бонусы и дополнительную оплату за отпуск. Если мы сопоставим полученные данные, становится ясно, что желаемое не совпадает с уже существующим. Необходимо разработать меры по совершенствованию системы вознаграждения и материальных стимулов. Приоритетными потребностями являются потребность в вознаграждении, потребность в хороших условиях труда и потребность в интересной работе, а также внутренняя концепция Я, то есть желание удовлетворить свои собственные стандарты функций, компетенции и ценностей. Наименее привлекательными для сотрудников являются стимулы: высокая оценка рабочих качеств и обращение к советам, а также наименее значимые потребности - потребность в власти и влиянии, а также потребность в творчестве.

Таким образом, исходя из результатов исследования, была определена необходимость разработки мер по совершенствованию системы оплаты труда и материальных стимулов для персонала ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ».

Итак, в практической части выпускной квалификационной работы был проведен анализ деятельности, исследован механизм оплаты и стимулирования труда сотрудников ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ». На основании результатов анализа можно сделать следующие выводы.

Финансовое состояние ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» можно считать стабильным.

Руководителю ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных блоков. В организации функциональные структуры подразделения подчиняются директору съемочной группы.

Вознаграждение работников включает: заработную плату, состоящую из должностного оклада (почасовая ставка); поощрительные и

стимулирующие платежи за надлежащее выполнение трудовых обязанностей со стороны работников, взимаемых за дополнительную заработную плату.

Стратегия работы с персоналом исследуемой организации разработана на основе стратегических целей, установленных ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ», а также с учетом специфики производственной и коммерческой деятельности компании и внешних факторов, влияющих на состояние рынка труда в Санкт- Петербурге.

На данный момент в организации чаще всего используются стимулы, бонусы, благодарность и улучшение условий труда. В будущем сотрудники организации предпочтут следующие виды вознаграждений: повышение зарплаты, бонусы и дополнительную оплату за отпуск. Если мы сопоставим полученные данные, становится ясно, что желаемое не совпадает с уже существующим. Необходимо разработать меры по совершенствованию системы вознаграждения и материальных стимулов. Приоритетными потребностями являются потребность в вознаграждении, потребность в хороших условиях труда и потребность в интересной работе, а также внутренняя концепция Я, то есть желание удовлетворить свои собственные стандарты функций, компетенции и ценностей. Наименее привлекательными для сотрудников являются стимулы: высокая оценка рабочих качеств и обращение к советам, а также наименее значимые потребности - потребность в власти и влиянии, а также потребность в творчестве.

# Глава 3. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель»

## 3.1. Система мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель»

Основываясь на анализе полученных данных, мы видим, что ООО «Кинокомпания «Артель» стимулирует своих сотрудников в основном за счет одноразовых материальных платежей, нет методов вознаграждения в команде, и в ходе анализа выявлено, что не хватает корпоративных событий, которые стимулируют работа персонала.

Исходя из анализа выявленных недостатков, мы построим четкую и прозрачную систему оплаты труда и материальных стимулов для персонала ООО «Кинокомпания «Артель».

Мероприятие № 1. Материальные стимулы в виде денежных бонусов или подарков.

Эта система мотивации с одной стороны, система, которая должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой стороны, экономически оправданной.

Ошибочно полагать, что можно эффективно мотивировать сотрудников компании только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть вознаграждения не позволяет ориентировать сотрудников на более интенсивную работу и решать определенные задачи, она призвана сформировать свою лояльность к компании (направленную на формирование долгосрочных стимулов).

Несмотря на простоту и очевидность этих требований, им не следует пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в команде и оказывает сильное демотивирующее воздействие. Из опыта работы можно сказать, что это

влияет на производительность персонала компании гораздо больше, чем отсутствие каких-либо механизмов для определения вознаграждения за результаты труда.

Одной из основных целей создания системы мотивации является ориентация людей на наиболее эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно, система стимулирования должна быть связана со стратегическими целями компании. Это можно сделать с помощью системы ключевых показателей эффективности - KPI. После детализации KPI верхнего уровня и перевода их на уровни отделов и сотрудников можно «связать» вознаграждение персонала с ними. Используя систему ключевых показателей эффективности, можно сформировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основная цель этой части материального вознаграждения - отражение конкретных результатов труда.

Мероприятие № 2. Организация соревнований по профессии. Финансовое стимулирование лучшего сотрудника.

Возможность сравнивать свои результаты с результатами коллег, здоровая конкуренция за призы и оптимизм очень хорошо подпитывается регулярным использованием различных внутренних «диаграмм», доступных всем сотрудникам.

Существуют различные корпоративные способы мотивации. Например, можно объявлять различные внутрикорпоративные конкурсы («Сотрудник года / месяца / квартала» и т. д.).

Отмечу, что в силах руководства компании проводить конкурсы по профессии. В команде компании в основном работают креативные люди, которым постоянно нужны стимулы и  похвалы за свою деятельность.

Победителям можно публично выдавать отличительные знаки - письма, медали, значки, их имена навешиваются на почетную доску, публикуемые на корпоративном веб-сайте или в газете; также можно

опубликовать мини-интервью, где работник расскажет, как он может достичь этого результата. Кроме того, им даются подарки или бонусы, размер которых зависит от того, насколько важны номинация и достижения сотрудника для компании.

Мероприятие №3. Обучение лучших сотрудников.

В современных условиях невозможно работать без постоянного профессионального роста, а профессиональный рост нельзя рассматривать без непрерывного образования и самообразования. Многих соискателей привлекает возможность обучения в компании. На собеседовании руководители стараются отбирать людей с хорошими когнитивными способностями и высокой обучаемостью - людей, которые получают удовольствие от процесса познания, от преодоления трудностей, от победы над сложностями. Многолетний опыт показывает, что при совпадении планов и ожиданий работодателя и работника результаты могут быть самые высокие.

Одним из важнейших факторов привлечения сотрудников является материальная мотивация. Но остановимся на обучении как элементе нематериальной мотивации. Предоставление возможности обучения в организации - один из ключевых факторов нематериальной мотивации, так как часто сотрудников привлекает возможность обучения.

На наш взгляд, руководство компании должно уделять особое внимание корпоративным мероприятиям. Время от времени сотрудники должны чувствовать себя как команда не только в рабочей среде, но и, например, на полевых мероприятиях, посвященных празднику или знаменательной дате в организации. Такие мероприятия позволят каждому сотруднику понять, что руководитель организации не только может отдавать приказы, распоряжения и требовать увеличения результатов своей работы. Сотрудники будут рады понять, что глава компании готов

поделиться с сотрудниками не только рабочими днями, но и принять участие в неформальных мероприятиях вместе со всей командой.

Подводя итог, отметим, что основным фактором создания мотивационной среды в компании является человеческое отношение к коллегам.

## 3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Кинокомпания «Артель»

Рассмотрим необходимый уровень вложений для внедрения всех предложенных мероприятий (см. табл. 3.1) .

Таблица 3.1 - Затраты на внедрение предложенных мероприятий

| Наименование мероприятия | Значение |
|---|---|
| Материальные поощрения в виде денежных премий, бонусов или подарков, тыс. руб. | 800 |
| Организация проведения соревнований по профессии, тыс.руб. | 285 |
| Обучение лучших сотрудников | 1500 |
| Итого, руб. | 2585 |

*Примечание: составлено автором*

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 2585 тыс. руб.

Далее рассмотрим эффективность каждого мероприятия. Следует отметить, что предположительно выручка должна увеличиться на 15%.

Таблица 3.2 – Расчет экономической эффективности от мероприятия №1

| Показатель | Единица измерения | Условное обозначение | Цифровое значение | Формула расчета |
|---|---|---|---|---|
| Численность рабочих до внедрения мероприятия | чел. | Ч1 | 53 | |
| Численность рабочих после внедрения мероприятия | чел | Ч2 | 53 | |

Продолжение таблицы 3.2

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Выручка за год (2018 по условным данным) | тыс.руб. | В1 | 163877 | |
| Годовой объем реализации после внедрения мероприятия | тыс.руб. | В2 | 188458,55 | Расчет (163877*1,15) |
| Фонд заработной платы рабочих | тыс.руб. | З | 18952,8 | |
| Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды | % | Н | 30 | Государственный норматив |
| Условно-постоянные расходы (себестоимость) | тыс.руб. | У | 162366 | |
| Затраты текущие | тыс.руб. | Зт | 800 | |
| Прирост объема реализации после внедрения мероприятия | % | Р | 15 | Р=(В2-В1)/В1 х 100 |
| Относительное высвобождение численности | чел. | Эч | 7,95 | Эч = Ч1 х (1 + Р/100) – Ч2 |
| Рост производительности труда | % | ПТ | 17,78 | ПТ = Эч/(Ч2-Эч) х 100 |
| Годовая экономия себестоимости по з/п | тыс.руб | Эз/п | 151622,4 | Эз/п = З х Эч |
| Годовая экономия по отчислениям на соц. Нужды | тыс.руб | Эс/о | 45486,72 | Эс/о = Эз/п х Н/100 |
| Годовая экономия по условно- постоянным расходам | тыс.руб | Эу-п | 24354,9 | Эу-п = (У/В1-У/В2) х В2 |
| Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия | тыс.руб | Эу-г | 221464,02 | Эу-г = Эз/п + Эс/о +Эу-п |
| Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия | тыс.руб. | Эг | 220664,02 | Эг = Эу-г – Зт |
| Срок окупаемости | дни | Ток | 2 | Ток = Зт / Эг*365 |

*Примечание: составлено автором*

Итак, согласно данным таблицы 3.2 видно, что и внедрении дополнительных материальных выплат, производительность труда составит 17,78%, при этом экономия в заработной плате составит 151622,4 тыс.руб. При этом отметим, что годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составит 220664,02 тыс. руб.

Далее проведем расчет эффективности второго мероприятия.

Таблица 3.3 – Расчет экономической эффективности от мероприятия №2

| Показатель | Единица измерения | Условное обозначение | Цифровое значение | Формула расчета |
|---|---|---|---|---|
| Численность рабочих до внедрения мероприятия | чел. | Ч1 | 53 | |
| Численность рабочих после внедрения мероприятия | чел | Ч2 | 53 | |
| Выручка за год (2018 по условным данным) | тыс.руб. | В1 | 163877 | |
| Годовой объем реализации после внедрения мероприятия | тыс.руб. | В2 | 167154,54 | Расчет (163877*1,02) |
| Фонд заработной платы рабочих | тыс.руб. | З | 18952,8 | |
| Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды | % | Н | 30 | Государственный норматив |
| Условно-постоянные расходы (себестоимость) | тыс.руб. | У | 162366 | |
| Затраты текущие | тыс.руб. | Зт | 285 | |
| Прирост объема реализации после внедрения мероприятия | % | Р | 2 | Р=(В2-В1)/В1 х 100 |
| Относительное высвобождение численности | чел. | Эч | 1,06 | Эч = Ч1 х (1 + Р/100) – Ч2 |
| Рост производительности труда | % | ПТ | 1,92 | ПТ = Эч/(Ч2-Эч) х 100 |
| Годовая экономия себестоимости по з/п | тыс.руб | Эз/п | 18952,8 | Эз/п = З х Эч |
| Годовая экономия по отчислениям на соц. Нужды | тыс.руб | Эс/о | 5685,84 | Эс/о = Эз/п х Н/100 |
| Годовая экономия по условно- постоянным расходам | тыс.руб | Эу-п | 3247,32 | Эу-п = (У/В1-У/В2) х В2 |
| Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия | тыс.руб | Эу-г | 27885,96 | Эу-г = Эз/п + Эс/о +Эу-п |

Продолжение таблицы 3.3

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия | тыс.руб. | Эг | 27600,96 | Эг = Эу-г – Зт |
| Срок окупаемости | дни | Ток | 4 | Ток = Зт / Эг*365 |

*Примечание: составлено автором*

Итак, согласно данным таблицы 3.3 видно, что и внедрении организации проведения соревнований по профессии, производительность труда составит 1,92%, при этом экономия в заработной плате составит 18952,8 тыс.руб. При этом отметим, что годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составит 27600,96 тыс. руб.

Далее проведем расчет эффективности третьего мероприятия.

Таблица 3.4 – Расчет экономической эффективности от мероприятия №2

| Показатель | Единица измерения | Условное обозначение | Цифровое значение | Формула расчета |
|---|---|---|---|---|
| Численность рабочих до внедрения мероприятия | чел. | Ч1 | 53 | |
| Численность рабочих после внедрения мероприятия | чел | Ч2 | 53 | |
| Выручка за год (2018 по условным данным) | тыс.руб. | В1 | 163877 | |
| Годовой объем реализации после внедрения мероприятия | тыс.руб. | В2 | 180264,7 | Расчет (163877*1,1) |
| Фонд заработной платы рабочих | тыс.руб. | З | 18952,8 | |
| Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды | % | Н | 30 | Государственный норматив |
| Условно-постоянные расходы (себестоимость) | тыс.руб. | У | 162366 | |
| Затраты текущие | тыс.руб. | Зт | 1500 | |
| Прирост объема реализации после внедрения мероприятия | % | Р | 10 | Р=(В2-В1)/В1 х 100 |

Продолжение таблицы 3.4

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Относительное высвобождение численности | чел. | Эч | 5,3 | Эч = Ч1 х (1 + Р/100) – Ч2 |
| Рост производительности труда | % | ПТ | 10,42 | ПТ = Эч/(Ч2-Эч) х 100 |
| Годовая экономия себестоимости по з/п | тыс.руб | Эз/п | 94764 | Эз/п = З х Эч |
| Годовая экономия по отчислениям на соц. Нужды | тыс.руб | Эс/о | 28429,2 | Эс/о = Эз/п х Н/100 |
| Годовая экономия по условно- постоянным расходам | тыс.руб | Эу-п | 16236,6 | Эу-п = (У/В1-У/В2) х В2 |
| Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия | тыс.руб | Эу-г | 139429,8 | Эу-г = Эз/п + Эс/о +Эу-п |
| Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия | тыс.руб. | Эг | 137929,8 | Эг = Эу-г – Зт |
| Срок окупаемости | дни | Ток | 4 | Ток = Зт / Эг*365 |

*Примечание: составлено автором*

Итак, согласно данным таблицы 3.4 видно, что и внедрении организации проведения соревнований по профессии, производительность труда составит 5,3%, при этом экономия в заработной плате составит 94764 тыс.руб. При этом отметим, что годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составит 137929,8 тыс. руб. Представим результат предложенных мероприятий в виде сводной таблицы показателей экономической эффективности (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Сводная таблица экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению мотивации труда в ООО «Кинокомпания «Артель»

| Мероприятие | Прирост объема производства (%) | Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия (тыс.руб.) | Единовременные затраты на внедрение мероприятия (тыс.руб.) |
|---|---|---|---|
| Мероприятие 1 | 17,78 | 220664,02 | 800 |
| Мероприятие 2 | 1,92 | 27600,96 | 285 |

Продолжение таблицы 3.5

| | | | |
|---|---|---|---|
| Мероприятие 3 | 10,42 | 137929,8 | 1500 |
| Всего | 30,12 | 386194,78 | 2585 |

*Примечание: составлено автором*

При внедрении совокупности предложенных мероприятий по повышению мотивации труда на ООО «Кинокомпания «Артель» общая производительность труда увеличиться на 30,12%.

Планируемая выручка (В) составит:

В = 163877 х 1,3012 = 213236,75 тыс.руб.

Плановые издержки (С) с учетом затрат на мероприятия и структурного состава себестоимости, в которых на себестоимость услуг приходится 65%, составят:

С = (162366 х 0,35) + (162366 х 0,65 х 1,3012) +2585= 196739,02 тыс.руб.

Плановая валовая прибыль (П) определяется по формуле:

П = В -С

П = 213236,75-196739,02 = 16497,73 тыс.руб.

Рентабельность (R ) определяется по формуле:

R = П /С * 100

R = 16497,73/196739,02 * 100 = 8,39%

В результате предложенных мероприятий по повышению мотивации труда в ООО «Кинокомпания «Артель» в 2019 г. рентабельность составит 8,39%, что на 6,27% (2,12-8,39) больше базового 2018 г. На рисунке 3.1 представлена динамика изменения валовой прибыли ООО «Кинокомпания «Артель» за 2018 гг. и в 2019 г. в результате внедрения мероприятий пор повышению мотивации труда.

На основании проведенных расчетов и рисунка 3.1 видно, что предложенные мероприятия по повышению мотивации труда являются экономически выгодными: увеличение валовой прибыли в 2019 г. против 2018г. составит 12986,73тыс.руб.

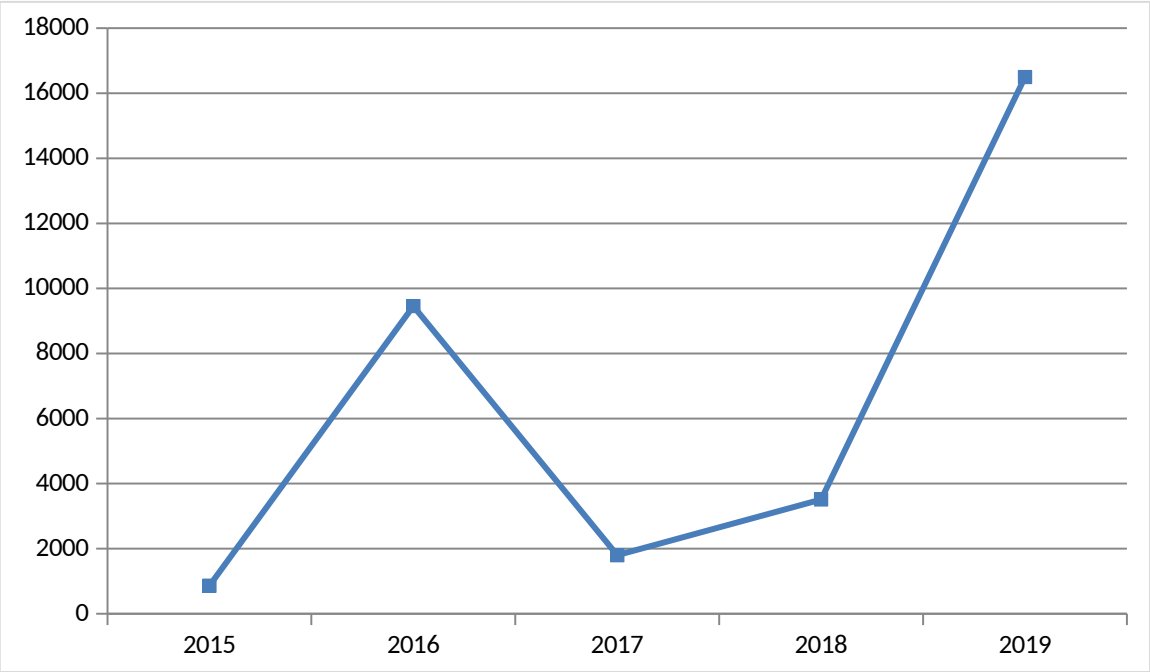


Рисунок 3.1 - Динамика изменения валовой прибыли за 2015-2019 г.

*Примечание: составлено автором*

Таким образом, по результатам третьей главы можно сделать следующие выводы.

В ходе анализа выяснилось, что компания стимулирует своих сотрудников в основном за счет одноразовых материальных платежей, нет методов вознаграждения в команде, и в ходе анализа отсутствует корпоративная деятельность, стимулирующая деятельность персонал.

Основываясь на анализе выявленных недостатков, в третьей главе мы разработали систему оплаты труда и материальных стимулов для персонала ООО «Кинокомпания «Артель», которая включает в себя следующие виды деятельности: материальные стимулы в виде денежных бонусов, бонусов или подарков; организация соревнований по профессии, последующие материальные стимулы для лучшего сотрудника; предоставление дополнительных материальных благ; подготовка лучших сотрудников; разработка информационного стенда; проведение корпоративных мероприятий.

Одной из основных целей создания системы мотивации является ориентация людей на наиболее эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно, система стимулирования должна быть связана со стратегическими целями компании. Это можно сделать с помощью системы ключевых показателей эффективности. Используя систему ключевых показателей эффективности, вы можете сформировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основная цель этой части материального вознаграждения - отражение конкретных результатов труда.

В ходе исследования мы разработали смету расходов на реализацию предлагаемых мероприятий, а также оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Стоимость реализации предлагаемой деятельности составит 2585 тысяч рублей.

Предложенные мероприятия позволят достичь прироста производительности труда в размере 30,12 %, а также увеличить рентабельность на 6,27%.

Предлагаемые стимулы являются наиболее приемлемыми как для охвата сотрудников, так и для конкретного веса в заработной плате. Их отличительная особенность: у них есть количественные параметры, которые позволяют контролировать уровень заработной платы, как самому сотруднику, так и его непосредственному руководителю.

## Заключение

В современном управлении мотивация используется как функция повышения эффективности труда. Мотивация - это противоречивый процесс, и задачей руководителя любой организации является выбор формы влияния, в которой оптимизирована система управления. Правильный выбор модели (теории мотивации) в управлении означает, что будет определен список потребностей, которые должны быть удовлетворены, чтобы сформировать эффективные побудительные мотивы, и будет составлен список мер стимулирования (индивидуальный, коллективный).

Следует помнить, что мотивационный процесс характеризуется нестабильностью, непредсказуемостью. Мотивация персонала любой организации - динамичное явление, адекватно меняющееся на изменения на рынке. Система должна быть мобильной, потому что она построена внутри компании, которая является живой системой и тесно связана с стратегией компании. Необходимо признать, что стимулирование персонала - это своего рода искусство, которое не доступно для всех. Абсолютно бессмысленно копировать систему мотивации и стимулирования конкурирующих компаний, не принимая во внимание стандарты и ключевые показатели деятельности компании.

Равный доступ всех групп персонала к различным источникам мотивации указывает на корпоративные основы организационного поведения, создает благоприятную среду для проявления экономических и трудовых инициатив и работает как механизм, объединяющий интересы разных категорий сотрудников.

При разработке стратегии управления персоналом необходимо учитывать достигнутый, развитый уровень во всех этих областях с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих

на их изменение, и с учетом стратегии организации в целом, уровень стратегии развития организации.

В то же время задача разработки необходимой стратегии управления персоналом может быть настолько сложной из-за отсутствия финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма менеджеров и специалистов, что необходимо установить приоритеты для выбора правильных направлений и компоненты стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объем ресурсов, выделяемых на ее реализацию, временные ограничения, наличие достаточного профессионального и квалификационного уровня персонала и некоторых других. В целом выбор стратегии основан на сильных сторонах и развитии деятельности, которая повышает возможности организации в конкурентной среде благодаря преимуществам в области персонала.

Несмотря на постоянное обновление и совершенствование инструментов мотивации, ведущая роль материальных мотивов и стимулов продолжает существовать в России. На сегодняшний день финансовое (денежное) вознаграждение остается наиболее важной мерой выполняемой работы и затраченных усилий.

Таким образом, создание эффективной системы стимулирования труда для любой организации является специфическим и сложным процессом, который требует профессионального понимания сущности мотивации, знаний и опыта труда.

В практической части выпускной квалификационной работы был проведен анализ деятельности, исследован механизм оплаты и стимулирования труда сотрудников ООО «Кинокомпания «Артель». На основании результатов анализа можно сделать следующие выводы.

Финансовое состояние ООО «Кинокомпания «Артель» можно считать стабильным. Ухудшение благосостояния инвесторов и владельцев подтверждается уменьшением собственного капитала в 2015-2017 годах на

30,03%. По состоянию на конец 2017 года объем этого источника финансирования ООО «Кинокомпания «Артель» составил 706 тысяч рублей. Количество чистых активов уменьшается, что указывает на снижение надежности кредиторов в случае потери платежеспособности со стороны компании. Снижение составило 30,03% в течение 2015-2017 гг. Увеличение объема продаж товаров и услуг на 37,35% приводит к улучшению рыночных позиций компании, повышению ее конкурентоспособности. Динамика чистой прибыли ООО «Кинокомпания «Артель» в 2015-2017 гг. показывает, что эффективность компании в целом возрастает, поскольку прибыль увеличилась на 29,74%. Возможность получения прибыли свидетельствует о хороших перспективах ООО «Кинокомпания «Артель». Качество управления запасами растет, поскольку оборот этого элемента активов в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличился. Эффективность управления дебиторской задолженностью увеличилась, поскольку стоимость показателя оборота увеличилась на 3,21 оборота в год. В 2017 году каждый рубль, вложенный в активы ООО «Кинокомпания «Артель», принес прибыль в размере 0,053 рубля. Этот показатель указывает на эффективную работу компании.

Руководителю ООО «Кинокомпания «Артель» в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных блоков. На предприятии функциональные структуры подразделения подчиняются главному управляющему.

Вознаграждение работников включает: заработную плату, состоящую из должностного оклада (почасовая ставка); поощрительные и стимулирующие платежи за надлежащее выполнение трудовых обязанностей со стороны работников, взимаемых за дополнительную заработную плату.

Стратегия работы с персоналом исследуемого предприятия разработана на основе стратегических целей, установленных ООО «Кинокомпания «Артель», а также с учетом специфики производственной и коммерческой деятельности компании и внешних факторов, влияющих на состояние рынка труда.

На данный момент в организации чаще всего используются стимулы, бонусы, благодарность и улучшение условий труда. В будущем сотрудники организации предпочтут следующие виды вознаграждений: повышение зарплаты, бонусы и дополнительную оплату за отпуск. Если мы сопоставим полученные данные, становится ясно, что желаемое не совпадает с уже существующим. Необходимо разработать меры по совершенствованию системы вознаграждения и материальных стимулов. Приоритетными потребностями являются потребность в вознаграждении, потребность в хороших условиях труда и потребность в интересной работе, а также внутренняя концепция Я, то есть желание удовлетворить свои собственные стандарты функций, компетенции и ценностей. Наименее привлекательными для сотрудников являются стимулы: высокая оценка рабочих качеств и обращение к советам, а также наименее значимые потребности - потребность в власти и влиянии, а также потребность в творчестве.

Основываясь на анализе выявленных недостатков, в третьей главе мы разработали систему оплаты труда и материальных стимулов для персонала ООО «Кинокомпания «Артель», которая включает в себя следующие виды деятельности: материальные стимулы в виде денежных бонусов, бонусов или подарков; организация соревнований по профессии, последующие материальные стимулы для лучшего сотрудника; предоставление дополнительных материальных благ; подготовка лучших сотрудников; разработка информационного стенда; проведение корпоративных мероприятий.

Одной из основных целей создания системы мотивации является ориентация людей на наиболее эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно, система стимулирования должна быть связана со стратегическими целями компании. Это можно сделать с помощью системы ключевых показателей эффективности. Используя систему ключевых показателей эффективности, вы можете сформировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основная цель этой части материального вознаграждения - отражение конкретных результатов труда.

В целях дополнительной мотивации мы предлагаем сотрудникам определенных уровней работы дополнительные преимущества, связанные с потребностями бизнеса: мобильный платеж; предоставление автомобилей компании; оплата гостеприимства; дополнительная плата за проездные расходы сверх норм, установленных законодательством / Трудовым кодексом Российской Федерации.

К информационным методам на данном этапе можно включить и ввести информационный стенд. На стенде вы можете разместить список денек. В общем, поздравления, тщательное личное отношение со стороны коллег и менеджмента мотивируют сотрудника к личному отношению к компании, повышают его лояльность.

В целях мотивации профессионального роста на стенде можно разместить информацию о лучших участниках проводимых тренингов, образовательных программ и внутренних конкурсов; на сотрудников, которые проявили профессионализм в работе, ориентированы на клиента.

В ходе исследования мы разработали смету расходов на реализацию предлагаемых мероприятий, а также оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Стоимость реализации предлагаемой деятельности составит 2585 тысяч рублей.

Предложенные мероприятия позволят достичь прироста производительности труда в размере 30,12 %, а также увеличить рентабельность на 6,27%.

Предлагаемые стимулы являются наиболее приемлемыми как для охвата сотрудников, так и для конкретного веса в заработной плате. Их отличительная особенность: у них есть количественные параметры, которые позволяют контролировать уровень заработной платы, как самому сотруднику, так и его непосредственному руководителю.

## Список использованной литературы

1. Абаскалова А.О. Мотивация персонала,как один из механизмов повышения заинтересованности персонала в управлении организации // Стратегическое планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина IV Международная научно-практическая конференция: сборник научных трудов: в 2 частях. - 2014. - С. 242-246.

2. Аблятипов А.С. Мотивация труда как фактор эффективного управления персоналом // АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ Международная научно-практическая конференция. Институт экономики и управления. - 2013. - С. 10-13.

3. Алехин О.Е. Стимулирование развития работников организации //Управление персоналом. – 2014. - № 1. - С. 18-23.

4. Ализес И. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов – Москва: Культура: Академический проект. 2014. – 234 с.

5. Анциферова Л.Т. Мотивация процесса управления персоналом // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. - 2012. -Т. 14. -№ 4-5.- С. 1426-1429.

6. Боробов В.Н. Управление персоналом и мотивация в современной организации // Национальная безопасность / nota bene. - 2014. - № 4. - С. 493-504.

7. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. -№ 12. - С. 113-116.

8. Бурмистрова Д.В. Мотивация как основной критерий управления персоналом // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. - 2014. - № 1-2. - С. 61-64.

9. Голяшев В.А. Нематериальная и материальная мотивация в управлении персоналом: соотношение, факты и барьеры реализации // Управление человеческими ресурсами. - 2014. - -№ 1 (6). - С. 34-36.

10. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона.- 2013. - Т. 27. -№ 4. - С. 236.

11. Горшкова Е.В. Мотивация к труду как элемент технологии управления персоналом // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. - 2014.- С. 114-117.

12. Гунина Т. Мотивация и стимулирование в работе с персоналом // Теория и практика развития социокультурной сферы Региональная научно-практическая конференция. Под редакцией Оселедчик Е.Б.. - 2013. - С. 70-71.

13. Доля Д.С., Тихонов Д.В. Оптимизация затраты на персонал и методы, влияющие на мотивацию сотрудников // Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. - 2016. -С. 185-186.

14. Калашникова В.В., Ивасенко А.Г. Мотивация как основная функция антикризисного управления персоналом // АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ Сборник статей Международной научно-практической конференции. НАУЧНЫЙ ЦЕНТР «АЭТЕРНА». - 2014. -С. 98-100.

15. Калюжина В.В., Кочеткова А.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности сборник научных трудов

по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. - 2014. - С. 58-59.

16. Киберева И.В. Мотивация и стимулирование труда как методы управления персоналом // В сборнике: ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ, ПРАВОВЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ материалы 3-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Горохов А.А.. - 2013. - С. 173-175.

17. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. - 2012. - № 4 (4).- С. 80-83.

18. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Управление персоналом и рынок труда Иваненко Л.В., Маркова О.В., Сорочайкин А.Н.Сер. "Экономика и управление в XXI веке" Самара, - 2013.- С. 100-122.

19. Кореньков А.В., Гайнутдинова Л.И. Управление мотивацией персонала на основе оценки уровня удовлетворенности персонала // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. - 2017. - С. 239-244.

20. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. - 2015. - № 1 (356). - С. 124-126.

21. Краковецкая И.В., Телегина И.П., Телегин А.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом // Современные проблемы экономического и социального развития. - 2013. - № 9.- С. 29-31.

22. Лебедев М.А., Ивасенко А.Г. Мотивация как фактор управления персоналом организации // Современные наукоемкие технологии. - 2014. - № 7-2. - С. 164.

23. Лепяхова Е.Н., Левушкина С.В. Принудительная и стимулирующая мотивация как один из современных методов управления персоналом в организации // Вестник СевКавГТИ. - 2014. -№ 18. - С. 25-28.

24. Лобызенкова В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом // Экономика, социология и право. - 2014. - № 2.- С. 108-113.

25. Маркина О.А., Ожигова Л.Н. Профессиональная идентичность личности: самооценка и мотивация менеджеров по персоналу // Личностная идентичность: вызовы современности материалы Всероссийской психологической научно-практической конференции (с иностранным участием). Редакционная коллегия: В.В. Знаков (отв. ред), А.Н. Кимберг, Н.В. Ковалева, С.Д. Некрасова, Л.Н. Ожигова, З.И. Рябикина (отв. ред). Г.Ю. Фоменко. - 2014. - С. 177-180.

26. Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // ЭКОНОМИКА РОССИИ В XXI ВЕК Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - 2014. - С. 234-238.

27. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – Москва: Вильямс. 2014. – 672 с.

28. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. – Москва: Альпина Бизнес Букс. 2014. – 550 с.

29. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 296 с.

30. Мустафина Д.А. Мотивация как метод эффективного управления персоналом // Перспективные направления социально-экономического развития России Сборник материалов международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 80-83.

31. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие: Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 596 с.

32. Павленко О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 3-2 (56-2). - С. 524-527.

33. Пищулин В.И., Никифорова Ю.Э., Фам С.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ XXI ВЕКА Труды международной научно-практической конференции. - 2014. - С. 77-81.

34. Присяжная Л.В. Мотивация как инструмент управления персоналом // Развитие предпринимательства в торговле и услугах: проблемы и перспективыМатериалы Международной научно-практической конференции. Сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов в 2 частях. под редакцией Рагулиной Ю. В.; Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. - 2013. - С. 188-190.

35. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – Москва: Аспект Пресс. 2014. – 315 с.

36. Редькина Е.А., Петелина Т.О. Мотивация один из элементов управления персоналом // ГЛОБАЛИЗАЦИЯ НАУКИ: ПРОБЛЕМЫ И

ПЕРСПЕКТИВЫ Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А.. - 2015. - С. 76-78.

37. Ровенская В.В., Курина Н.С. Мотивация как прогрессивный механизм управления персоналом на промышленных предприятиях // Научные труды SWorld. - 2012. - Т. 16.- № 4. С. 18-25.

38. Романов А.Н., Лобанов Н.И., Петрунин А.И. Персонал: управление, характеристика, мотивация // Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Сукиасян. - 2014. - С. 112-114.

39. Селиванова М.В. Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. -№ 7. - С. 170-172.

40. Старикова Д.В., Коцюба А.А., Гостева О.В. Управление персоналом и его мотивация в проектной деятельности // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2012. -Т. 2. -№ 8. - С. 71-72.

41. Ткач Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2012. - № 6. - С. 58-60.

42. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов.; 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус. 2014. – с. 244.

43. Халиуллина Р.Ф., Басырова Э.И. Управление персоналом и мотивация труда // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. под общ. ред. М.В. Темлянцева. - 2014. - С. 187-189.

44. Халиуллина Р.Ф. Управление персоналом и мотивация труда // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2014. -№ 2. - С. 76-77.

45. Чимеева Б.Б. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в

современных условияхСборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 284-288.

46. Ширинкина И.Н. Мотивация труда как фактор повышения эффективности процесса управления персоналом // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. 2014. № 2. С. 152-153.

Приложение 1

Организационная структура ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ»




- количество сотрудников изменяется в зависимости от статуса и финансирования проекта

Приложение 2

Данные Бухгалтерского баланса ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» 2015-2017 гг

**Форма по ОКУД 0710001**

**Бухгалтерский баланс**

**Актив**

| *Пояснения[1]* | *Наименование показателя* | *Код* | *На отчетную дату отчетного периода* | *На 31 декабря предыдущего года* | *На 31 декабря года, предшествующего предыдущему* |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| - | Нематериальные активы | 1110 | - | - | - |
| - | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| - | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| - | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| - | Основные средства | 1150 | - | - | - |
| - | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| - | Финансовые вложения | 1170 | - | - | - |
| - | Отложенные налоговые активы | 1180 | - | - | - |
| - | Прочие внеоборотные активы | 1190 | - | - | - |
| - | Итого по разделу I | 1100 | 0 | 0 | 0 |
| | **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| - | Запасы | 1210 | 26531 | 13196 | 3847 |
| - | Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям | 1220 | 202 | 3846 | - |
| - | Дебиторская задолженность | 1230 | 21037 | 3954 | 1380 |
| - | Финансовые вложения (за исклю- чением денежных эквивалентов) | 1240 | - | - | - |
| - | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 260 | 438 | 6 |
| - | Прочие оборотные активы | 1260 | 0 | 1 | 1 |
| - | Итого по разделу II | 1200 | 48030 | 21435 | 5234 |
| - | **БАЛАНС** | 1600 | 48030 | 21435 | 5234 |

**ПАССИВ**

| *Пояснения*[1] | *Наименование показателя* | *Код* | *На отчетную дату отчетного периода* | *На 31 декабря предыдущего года* | *На 31 декабря года, предшествующего предыдущему* |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | **III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | | |
| - | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10 | 10 | 10 |
| - | Собственные акции, выкупленные у акционеров[2] | 1320 | (-) | (-) | (-) |
| - | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| - | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | - | - | - |
| - | Резервный капитал | 1360 | - | - | - |
| - | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 1300 | 999 | 293 |
| - | Итого по разделу III | 1300 | 1310 | 1009 | 303 |
| | **III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ**[3] | | | | |
| - | Паевой фонд | 1310 | - | - | - |
| - | Целевой капитал | 1320 | - | - | - |
| - | Целевые средства | 1350 | - | - | - |
| - | Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества | 1360 | - | - | - |
| - | Резервный и иные целевые фонды | 1370 | - | - | - |
| - | Итого по разделу III | 1300 | - | - | - |
| | **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | |
| - | Заемные средства | 1410 | 6680 | 4693 | 263 |
| - | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | - | - |
| - | Оценочные обязательства | 1430 | - | - | - |
| - | Прочие обязательства | 1450 | - | - | - |
| - | Итого по разделу IV | 1400 | 6680 | 4693 | 263 |

| *Пояснения[1]* | *Наименование показателя* | *Код* | *На отчетную дату отчетного периода* | *На 31 декабря предыдущего года* | *На 31 декабря года, предшествующего предыдущему* |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | |
| - | Заемные средства | 1510 | - | - | - |
| - | Кредиторская задолженность | 1520 | 40040 | 15733 | 4668 |
| - | Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - |
| - | Оценочные обязательства | 1540 | - | - | - |
| - | Прочие обязательства | 1550 | - | - | - |
| - | Итого по разделу V | 1500 | 40040 | 15733 | 4668 |
| - | **БАЛАНС** | 1700 | 48030 | 21435 | 5234 |

Приложение 3

Данные Отчета о финансовых результатах ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» за 2016 год

**Форма по ОКУД 0710002**

**Отчет о финансовых результатах**

| *Пояснения*[1] | *Наименование показателя* | *Код* | *За отчетный период* | *За аналогичный период предыдущего года* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - | Выручка [2] | 2110 | 152944 | 111355 |
| - | Себестоимость продаж | 2120 | (151144) | (101897) |
| - | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 1800 | 9458 |
| - | Коммерческие расходы | 2210 | (500) | (8456) |
| - | Управленческие расходы | 2220 | (-) | (-) |
| - | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 1300 | 1002 |
| - | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| - | Проценты к получению | 2320 | - | - |
| - | Проценты к уплате | 2330 | (-) | (-) |
| - | Прочие доходы | 2340 | - | - |
| - | Прочие расходы | 2350 | (-) | (-) |
| - | **Прибыль (убыток) до налогообложения** | 2300 | 1300 | 1002 |
| - | Текущий налог на прибыль | 2410 | (-) | (-) |
| - | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | - | - |
| - | Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | - | - |
| - | Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | - | - |
| - | Прочее | 2460 | - | - |
| - | **Чистая прибыль (убыток)** | 2400 | 1300 | 1002 |
| | **СПРАВОЧНО** | | | |
| - | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| - | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| - | Совокупный финансовый результат периода[3] | 2500 | 1300 | 1002 |
| - | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| - | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |

Данные Отчета о финансовых результатах ООО «Кинокомпания «АРТЕЛЬ» за 2017 год

**Форма по ОКУД 071000**

**Отчет о финансовых результатах**

| *Пояснения*[1] | *Наименование показателя* | *Код* | *За отчетный период* | *За аналогичный период предыдущего года* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - | Выручка [2] | 2110 | 133216 | 152944 |
| - | Себестоимость продаж | 2120 | (132355) | (151144) |
| - | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 861 | 1800 |
| - | Коммерческие расходы | 2210 | (495) | (500) |
| - | Управленческие расходы | 2220 | (-) | (-) |
| - | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 366 | 1300 |
| - | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| - | Проценты к получению | 2320 | - | - |
| - | Проценты к уплате | 2330 | (-) | (-) |
| - | Прочие доходы | 2340 | - | - |
| - | Прочие расходы | 2350 | (-) | (-) |
| - | **Прибыль (убыток) до налогообложения** | 2300 | 366 | 1300 |
| - | Текущий налог на прибыль | 2410 | (-) | (-) |
| - | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | - | - |
| - | Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | - | - |
| - | Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | - | - |
| - | Прочее | 2460 | - | - |
| - | **Чистая прибыль (убыток)** | 2400 | 366 | 1300 |
| | **СПРАВОЧНО** | | | |
| - | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| - | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| - | Совокупный финансовый результат периода[3] | 2500 | 366 | 1300 |
| - | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| - | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |