

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Эффективное управление персоналом как фактор роста производительности труда	

УДК 005.962.131:331.101.6

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Карпова А.Е.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	к.пед.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Радионов П.В.	к.пед.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

Юрга 2022 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ

Код компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные компетенции	
ОК(У)-1	Способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК(У)-2	Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК(У)-3	Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-4	Способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-5	Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК(У)-6	Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК(У)-7	Способностью к самоорганизации и самообразованию
ОК(У)-8	Способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК(У)-9	Способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
Профессиональные компетенции выпускников	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели,

	анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
ПК(У)-9	Способностью осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
ПК(У)-10	Способностью формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
ПК(У)-11	Способностью оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
ПК(У)-12	Способностью отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
ПК(У)-13	Способностью организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Полицинская Е.В.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

В форме:

Бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Карпова А.Е.

Тема работы:

Эффективное управление персоналом как фактор роста производительности труда	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	№ 24-22/С от 24.01.2022

Срок сдачи студентом выполненной работы:	25.05.2022
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования.).</i>	Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Лента». Предметом исследования являются система оплаты труда работников ООО «Лента»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i>	Целью ВКР является экономический анализ показателей по труду и средств на его оплату в ООО «Лента». Согласно поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

	– изучить процесс формирования и эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии; – выделить показатели анализа трудовых ресурсов и фонда оплаты труда в организации; – привести экономическую характеристику финансово-хозяйственной деятельности организации; – провести анализ показателей по труду и средств на его оплату в ООО «Лента»; – разработать предложения по совершенствованию показателей по труду и фонда оплаты труда ООО «Лента».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Слайд 1. Цели и задачи ВКР. Слайд 2. Теоретические основы финансовых показателей предприятия. Слайд 3. Международные стандарты финансовой отчетности. Слайд 4. Методики анализа внешней и внутренней среды предприятия. Слайд 5. Краткая характеристика ООО «Лента». Слайд 6. Годовая финансовая отчетность ООО «Лента» Слайд 7. Анализ финансовых результатов предприятия Слайд 8-11. Разработка предложений по увеличению доходов и сокращению расходов предприятия Слайд 12. Заключение.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Радионова П.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.12.2021 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	К.пед.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Карпова А.Е.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Карпова А.Е.

Институт	ЮТИ ТПУ		
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.01 «Экономика»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения); - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы); - чрезвычайных ситуаций социального характера.	Объектом исследования будет выступать рабочее место директора гипермаркета ООО «Лента». Кабинет представляет из себя помещение площадью 24 м² (6×8). Параметры световой среды - 2 класс; напряженность трудового процесса - 1 класс. Итоговый класс условий труда - 2 класс. Вредные и опасные производственные факторы: - для повышения работоспособности необходимо чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.
2 Список законодательных и нормативных документов по теме	- Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.6.2553-09 Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста. - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;	- соблюдение правил охраны труда; - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах; - организация и порядок проведения мероприятий по профилактическим прививкам в рамках национального календаря профилактических прививок;

- Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	- инструктажи о технике безопасности на рабочем месте; - инструктажи по пожарной безопасности.
2 Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.). Пожарная безопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения) – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды; Ответственность. Создан оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2019.
3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	Изучить следующие документы: Инструкции по пожарной безопасности, охране труда.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	—

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Радионов Павел Владимирович	к.пед.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-17Б70	Карпова А.Е.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 57 страниц, 11 таблиц, 6 рисунков, 16 источников литературы.

Ключевые слова: персонал, ООО «Лента», расходы, доходы, анализ, бюджетирование финансовые показатели,

Объектом выпускной квалификационной работы является Общество с Ограниченной Ответственностью «Лента».

Предметом выпускной квалификационной работы являются система оплаты труда работников ООО «Лента».

Целью выпускной квалификационной работы является экономический анализ показателей по труду и средств на его оплату в ООО «Лента».

Целью ВКР является экономический анализ показателей по труду и средств на его оплату в ООО «Лента».

Согласно поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- изучить процесс формирования и эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии;
- выделить показатели анализа трудовых ресурсов и фонда оплаты труда в организации;
- привести экономическую характеристику финансово-хозяйственной деятельности организации;
- провести анализ показателей по труду и средств на его оплату в ООО «Лента»;
- разработать предложения по совершенствованию показателей по труду и фонда оплаты труда ООО «Лента».

В дальнейшем, все предложения по повышению прибыли на предприятии направлены вышестоящему руководству, для дальнейшего принятия решений.

Abstract

Final qualifying work contains: 57 pages, 11 tables, 6 figures, 16 sources of literature.

Key words: personnel, Lenta LLC, expenses, income, analysis, budgeting, financial indicators,

The object of the final qualification work is the Lenta Limited Liability Company.

The subject of the final qualifying work is the system of remuneration of employees of Lenta.

The purpose of the final qualifying work is an economic analysis of labor indicators and funds for its payment in Lenta LLC.

The purpose of the WRC is an economic analysis of labor indicators and funds for its payment in Lenta LLC.

According to the goal, the following tasks should be solved in the work:

- to study the process of formation and effective use of labor resources at the enterprise;
- highlight the indicators of the analysis of labor resources and the wage fund in the organization;
- to give an economic description of the financial and economic activities of the organization;
- to analyze labor indicators and funds for its payment in Lenta LLC;
- to develop proposals for improving labor indicators and the payroll fund of Lenta LLC.

In the future, all proposals to increase profits at the enterprise are sent to higher management for further decision-making.

Оглавление

Введение	11
1 Обзор литературы	13
1.1 Процесс формирования и эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии	13
1.2 Показатели анализа трудовых ресурсов и фонда оплаты труда в организации	15
2 Объект и методы исследования	19
2.1 Краткая характеристика ООО «Лента»	19
3 Расчеты и аналитика	21
3.1 Система стимулирования труда персонала ООО «Лента» как средство роста показателей по труду	21
3.2 Анализ эффективности использования персонала ООО «Лента»	23
3.3 Разработка рекомендаций, направленных на эффективное управление производительностью труда и стабильностью персонала ООО «Лента»	29
4 Социальная ответственность	33
4.1 Описание рабочего места	33
4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.	35
4.3 Анализ опасных факторов производственной среды	37
4.4 Охрана окружающей среды	38
4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	40
4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	41
Заключение	43
Список использованных источников	45
Приложения А - PEST-анализ. Оценка силы влияния фактора на «Ленту»	47
Приложения Б - «Модель 5 сил М. Портера»	52
Приложения В - Диагностика по модели «Звезда»	56

Введение

Сегодня произошла революция во многих областях управления бизнесом. Специалисты по всем направлениям в значительной степени сместили акцент с управления задачами на оценку вклада и улучшение процессов. Не является исключением и процесс возмещения трудового вклада работникам в форме заработной платы.

Сегодня роль заработной платы в системе управления бизнесом в целом недооценивается. Как правило, она рассматривается как текущий процесс, некая тактическая функция. Хорошо организованная, эта функция становится невидимой и недооценивается. Тем не менее, фонд оплаты труда представляет собой огромный процент валовой прибыли организации, часто самый высокий процент, от общих расходов организации, распределение которой требует пристального внимания управленцев.

Эти обстоятельства определяют значимость настоящего исследования.

От эффективной работы трудовых ресурсов в прямой зависимости находится эффективность использования других ресурсов предприятия. Поиск и оценка причин неэффективности показателей производительности труда, использования рабочего времени, причин изменения состава и структуры кадров – является одним из разделов в комплексном анализе производственно- хозяйственной деятельности предприятия.

Целью написания курсовой работы экономический анализ показателей по труду и средств на его оплату на фирме. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- изучить процесс формирования и эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии;
- выделить показатели анализа трудовых ресурсов и фонда оплаты труда в организации;
- привести экономическую характеристику финансово-хозяйственной деятельности организации;

– провести анализ показателей по труду и средств на его оплату в ООО «Лента»;

– разработать предложения по совершенствованию показателей по труду и фонда оплаты труда ООО «Лента».

Теоретической основой написания курсовой работы явились учебная литература в области экономического анализа, экономики предприятия, периодическая литература и источники сети Интернет.

В работе использованы методы сравнительного анализа, системного и логического анализа, методы экономического анализа.

Объект исследования – ООО «Лента».

Предмет исследования: изучение оплаты труда работников ООО «Лента» с точки зрения ее текущего состояния и выявления резервов совершенствования.

1 Обзор литературы

1.1 Процесс формирования и эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии

Основной целью любого предприятия в области управления трудовыми ресурсами выступает повышение эффективности их использования, Основной проблемой при этом является обеспечение роста производительности труда и оптимизации соотношения производительности труда /оплата труда [1, с. 110].

В ходе анализа данного блока ресурсов предприятия происходит выявление всех имеющихся факторов, которые препятствуют увеличению выработки. Производительности труда, ведущие к потерям рабочего времени и не позволяющие увеличить фонд оплаты труда сотрудникам.

Среди основных задач оценки показателей по труду и заработной плате выделяют следующие:

- а) расчет степени обеспеченности организации трудовыми ресурсами, их численности и структуры, динамики, выявление причины изменений;
- б) изучение динамики показателей производительности труда;
- в) оценка показателей рабочего времени, выявление резервов его использования;
- г) план-фактный анализ показателей производительности труда и оплаты труда;
- д) поиск резерва увеличения производительности труда и выпуска продукции, повышая использование трудовых ресурсов.

Основные источники информации для оценки показателей по труду и оплате труда выступают данные годовых и периодических отчетов, разработанные нормы затрат труда и его оплаты, данные бухгалтерского учета, управленческого учета, данные из фотографий и хронометражей рабочего дня.

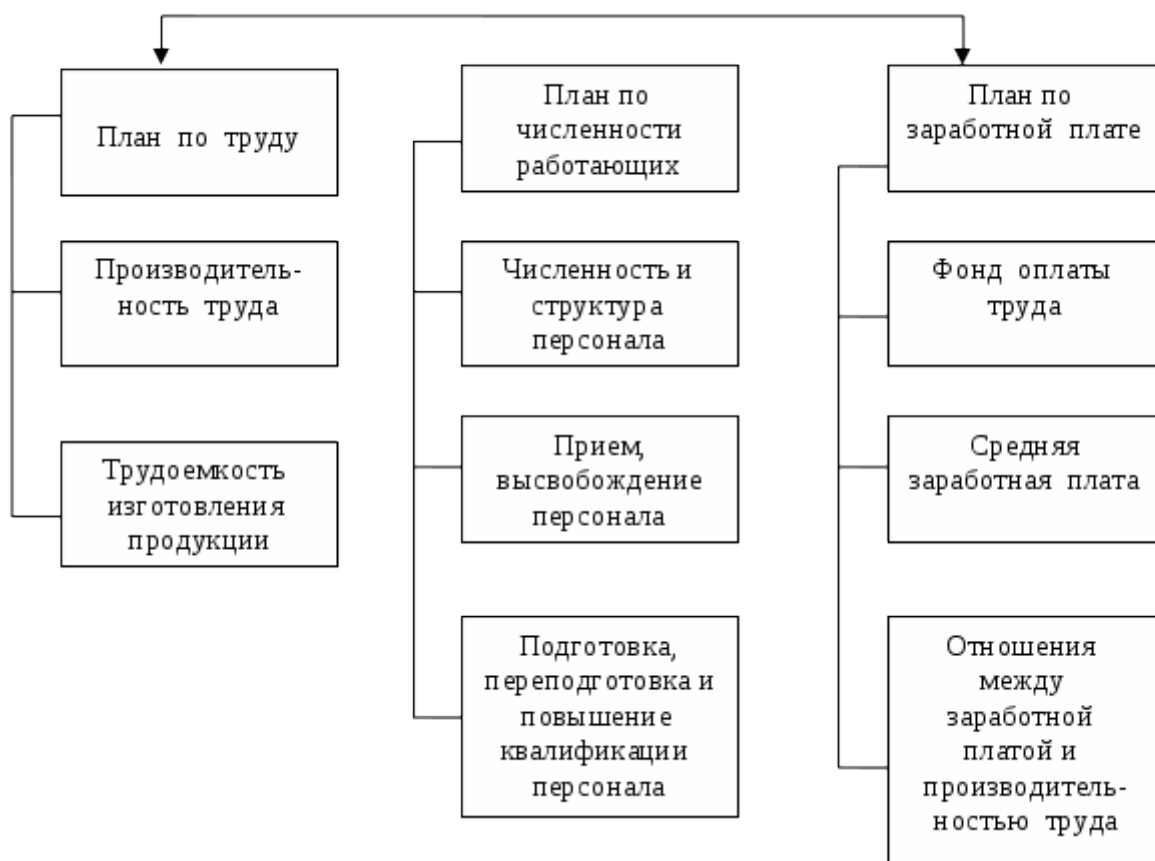


Рисунок 1 – Взаимосвязь показателей по труду

В экономическом анализе на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности главными показателями по труду и его оплате выступают показатели производительности труда и размера фонда оплаты труда. Производительность труда зачастую определяется делением объемов выпуска продукции в единицу времени на среднесписочное количество сотрудников или их отдельных категорий, то есть для оценки уровня производительности труда используется система обобщающих показателей: среднегодовая, среднедневная, среднечасовая выработка продукции на одного работающего/рабочего в стоимостном или натуральном выражении [3].

Одним из мотивирующих факторов повышения производительности труда является уровень оплаты труда сотрудников, включающий систему отношений по обеспечению оплаты труда работникам в соответствии с их производительностью, законами РФ, принятым коллективным договором на предприятии и другими документами. Основным документом,

регламентирующий оплату труда на предприятиях – Трудовой Кодекс РФ, в котором происходит закрепление государственных гарантий в области оплаты труда [1].

Таким образом, анализ производительности труда непосредственно связан с анализом фонда оплаты труда, сопоставление их величин друг с другом и с величиной выработки продукции показывает эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии.

Зарплата всегда обязана зависеть от вклада, внесенного работником в результат, его качества. Размер заработной платы россиян не должен быть меньше минимального установленного, а все премии, доплаты, надбавки начисляются сверх этого значения.

1.2 Показатели анализа трудовых ресурсов и фонда оплаты труда в организации

От эффективной работы трудовых ресурсов в прямой зависимости находится эффективность использования других ресурсов предприятия. Поиск и оценка причин неэффективности показателей производительности труда, использования рабочего времени, причин изменения состава и структуры кадров – является одним из разделов в комплексном анализе производственно- хозяйственной деятельности предприятия.

Оптимальность состава и структуры трудовых ресурсов, показатели их рационального использования, рост уровня выработки на одного сотрудника ведут к увеличению объемов производства и сбыта продукции, повышению финансовых и производственных показателей эффективности функционирования любого предприятия. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и рост эффективности их вовлечения в производственный процесс влияют на соблюдение сроков производства, использование оборудования, инструментов, технологии производства, и, следовательно, напрямую влияют на снижение размера себестоимости,

финансовых результатов и другие экономические показатели. В ходе анализа трудовых ресурсов и оплаты труда выделяют следующие блоки оценки [10]:



Рисунок 2 – Блоки анализа показателей по труду

Анализ полученных расчетных данных позволяет сформировать оценку обоснованности структуры и состава сформированного персонала. В этом блоке проводят план-фактный анализ численности работников в целом по предприятию, а также в разрезе каждой профессии (при необходимости). Выявленные значительные отклонения от плана являются основой более глубокого анализа причин сформированных отклонений и разработки направлений их нивелирования.

В ходе анализа используются показатели списочной, явочной и среднесписочной численности сотрудников предприятия [10].

Явочная численность работников- это списочная численность за вычетом целодневных простоев работников по больничным листам, находящихся в отпуске или командировках [11].

Обеспеченность кадрами, особенно рабочими, зависит от их движения в течение анализируемого периода. Интенсивность движения рабочих кадров характеризуется рядом коэффициентов, представленных в таблице 1.

На следующем этапе анализа оцениваются показатели производительности труда, как характеристику уровня затрат живого труда на производство единицы продукции.

Таблица 1 – Показатели движения трудовых ресурсов на предприятии

Показатель	Формула расчета	Характеристика
Коэффициент оборота по приему	$K_n = \frac{\text{количество принятых работников}}{\text{среднесписочная численность работников в}}$	отношение принятых работников к их среднесписочной численности
Коэффициент оборота по выбытию	$K_n = \frac{\text{количество выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность работников в}}$	соотношение уволенных работников и их среднесписочная численность
Коэффициент текучести кадров	$K_n = \frac{\text{количество выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность работников в}}$	соотношение уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовых условий и их среднесписочная численность
Коэффициент постоянства кадров	$K_{\text{пост}} = 1 - K_v$	уровень работающих на данном предприятии постоянно

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции работником (формула 1) [6]:

$$V_{сг} = \frac{ВП}{Ч}, \quad (1)$$

где $V_{сг}$ – среднегодовая выработка продукции работником, руб./чел.

ВП – выпуск продукции за период, руб.;

Ч – среднесписочная численность сотрудников организации, чел.

На следующем этапе анализа проводят оценку фонда оплаты труда и сопутствующих выплат сотрудникам организации. Данный анализ проводят в целом, а при наличии соответствующих данных и по каждой категории работников, по детализированному списку выплат работникам, включаемым в фонд оплаты труда и других выплат [13].

В этом блоке также проводят план-фактный анализ выполнения бюджета фонда оплаты труда, определяют абсолютную экономию и перерасход фонда оплаты труда в целом и по группам выплат. Также целесообразно будет оценить размер относительной экономии или перерасхода средств на оплату труда [13].

Таким образом, трудовые ресурсы предприятия – это работники предприятия, включающие всех наемных сотрудников, а также работающих собственников и совладельцев. В ходе анализа происходит выявление всех имеющихся факторов, которые препятствуют увеличению выработки, производительности труда, ведущие к потерям рабочего времени и не позволяющие увеличить фонд оплаты труда сотрудникам.

Выявленные неиспользованные резервы позволят повысить эффективность использования персонала и приведут росту конкурентоспособности предприятия. Рациональное формирование и использование трудовых ресурсов на предприятии – залог стабильного и прибыльного функционирования предприятия, основой которого выступает экономический анализ показателей по труду и заработной плате [13].

2 Объект и методы исследования

2.1 Краткая характеристика ООО «Лента»

Головная компания сети – ООО «Лента» – на 100 % принадлежит компании Lenta Ltd., зарегистрированной на Британских Виргинских островах.

Собственные торговые марки
✓ «Лента. Товары высокого качества» – товары высокого качества по низкой цене. ✓ «365 дней» – продовольственные и непродовольственные товары. ✓ Эксклюзивные бренды: ✓ «HomeClub» – товары для дома. ✓ «Inwin» – одежда и обувь. ✓ «Dolce Albergo» – кондитерские изделия, шоколад, кофе, чай. ✓ «Bonvida» – бакалея и прочие продукты питания. ✓ «Little Times» – подгузники, косметика, а также одежда для малышей от 0 до 3 лет. ✓ «Bigga» – игры и игрушки для детей. ✓ «Lentel» – компьютерные аксессуары, мелкая бытовая техника и мультимедиа (акустические системы). ✓ «Frelia» – косметика и средства гигиены. ✓ «Giardino Club» – товары для сада и огорода. ✓ «Actico» – товары для занятий спортом и активного отдыха.

Рисунок 3 – Собственные торговые марки компании Lenta Ltd

В ассортименте гипермаркета ООО «Лента» представлены более 45 000 наименований продовольственных и непродовольственных товаров. В этом магазине работает более 500 человек.

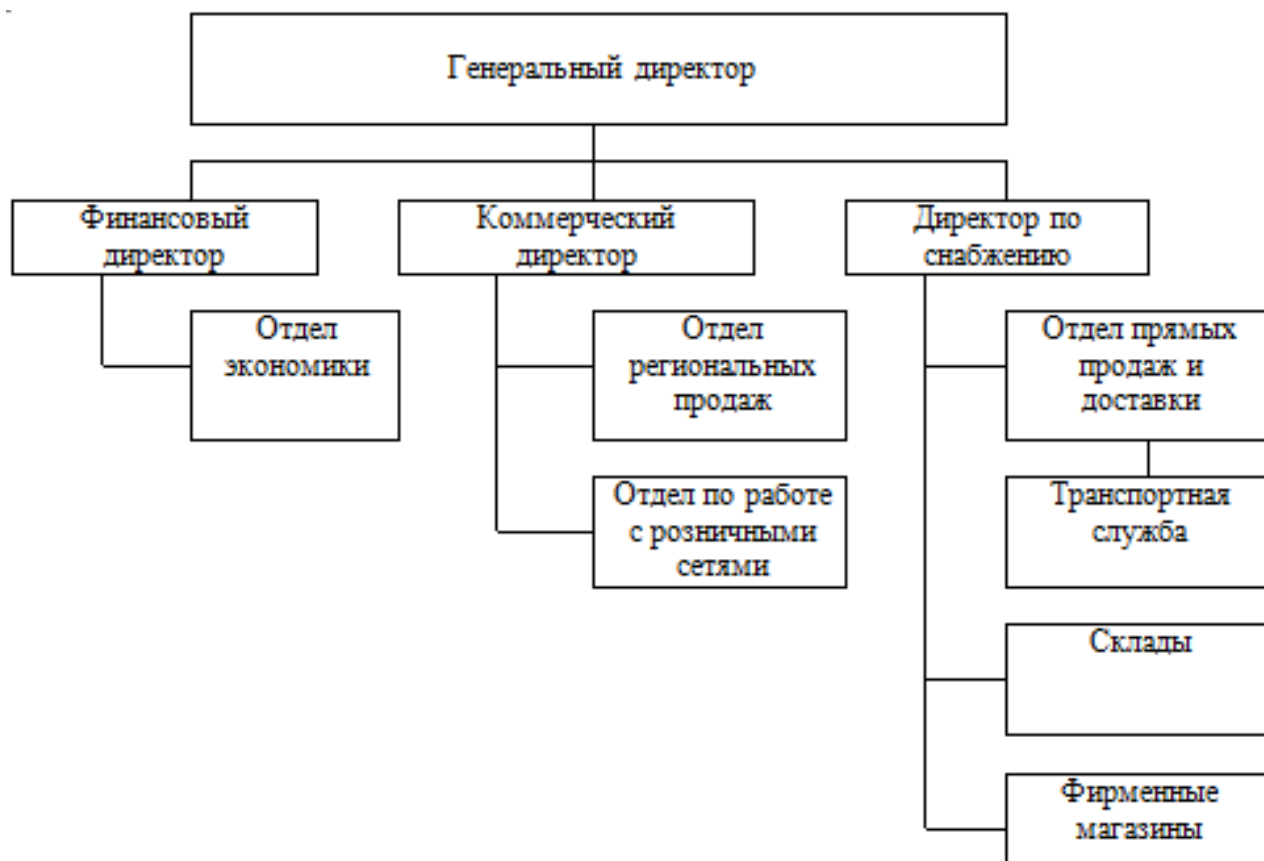


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Лента»

3 Расчеты и аналитика

3.1 Система стимулирования труда персонала ООО «Лента» как средство роста показателей по труду

Система стимулирования труда персонала торговой сети «Лента» (ООО «Лента») достаточно дифференцирована и строится на основе корпоративного Положения о стимулировании труда персонала.

Система стимулирования включает три группы стимулов:

- немонетарные стимулы;
- прямые монетарные стимулы;
- не прямые монетарные стимулы.

Немонетарные стимулы опираются на применение социально-психологических методов управления персоналом, в частности, на технологию формирования корпоративной культуры. В компании применяются такие виды немонетарного стимулирования, как стимулирование свободным временем, предоставление специальных скидок на товары, реализуемые в сети, стимулирование методами управления карьерой и др.

К числу прямых монетарных стимулов относятся основная часть заработной платы, которая начисляется тарифицированным методом на уровне минимальной заработной платы, премиальные начисления (основные бонусы), социальные компенсации и др.

Переменная часть заработной платы начисляется на основе результатов оценки трудового вклада, а также профессиональной ценности работника. В системе оценки учитываются такие факторы, как профессиональный и должностной статус, стаж работы в компании на данной должности или аналогичных должностях, уровень профессиональной подготовки, результаты круговой оценки по методу «360 градусов».

Социальные компенсации, помимо отчислений в социальные и страховые фонды, которые установлены законодательством, включают единовременные выплаты в связи с особыми жизненными обстоятельствами. Начисление таких выплат устанавливается индивидуально по решению руководства ООО «Лента». Прочие бонусы включают индивидуально устанавливаемые выплаты, используемые для поощрения особо ценных работников. Они так же носят индивидуальный характер и по сути являются инструментом хед-хантинга в компании, которая испытывает трудности в привлечении высокопрофессиональных специалистов.

Однако распределение ФОТ по различным группам выплат производится спонтанно, о чем свидетельствует анализ состава ФОТ по данному критерию с учетом времени (табл. 2).

Таблица 2 – Структура фонда оплаты труда по видам выплат работникам сети «Лента» (ООО «Лента») за период 2018-2020 гг. %

Категории выплат	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Основная заработная плата	28	23	25
Основные бонусы (премиальные начисления)	32	40	33
Социальные начисления	30	31	32
Прочие бонусы	4	1	1
Бенефиты	6	5	9

Таким образом, в ООО «Лента» существует проблема несбалансированного распределения ФОТ по видам выплат. Следовательно, мотивационный потенциал таких выплат, не смотря на значительную дифференциацию, учитывается не в полной мере.

3.2 Анализ эффективности использования персонала ООО «Лента»

Структура персонала сети магазинов «Лента» по категориям представлена в таблице 3 и на рисунке 3.

Таблица 3 – Структура персонала сети магазинов «Лента» по категориям

Категории персонала	2018		2019		2020		Темпы роста, %		
	колич., чел.	уд. вес, %	колич., чел.	уд. вес, %	колич., чел.	уд. вес, %	2019 / 2018 г.	2020 / 2019 г.	2020 / 2018 г.
Руководители	32	3,59	37	3,97	44	4,56	15,63	18,92	37,50
Специалисты	109	12,23	111	11,92	114	11,83	1,83	2,70	4,59
Служащие	39	4,38	42	4,51	48	4,98	7,69	14,29	23,08
Рабочие	711	79,80	741	79,59	758	78,63	4,22	2,29	6,61
Всего	891	100,00	931	100,00	964	100,00	4,49	3,54	8,19

В целом, за период 2018- 2020 гг. численность персонала увеличилась на 9%. При этом наибольший удельный вес в структуре персонала составляет основной персонал – продавцы, кассиры и т.д., численность которых в период с 2018 г. по 2020 г. увеличилась на 6,6%.

Активнее всего происходил рост численности служащих и руководителей – за 2 исследуемых года их численность возросла на 23% и 37% соответственно, что было необходимо в связи с возрастающей нагрузкой на управленческое звено на фоне роста торговой сети. Медленнее всего происходил прирост численности служащих, поскольку подобрать работников торговли высокой квалификации оказалось достаточно непросто. Одной из причин возникших трудностей стала не вполне конкурентоспособная заработная плата, предложенная данной категории работников.

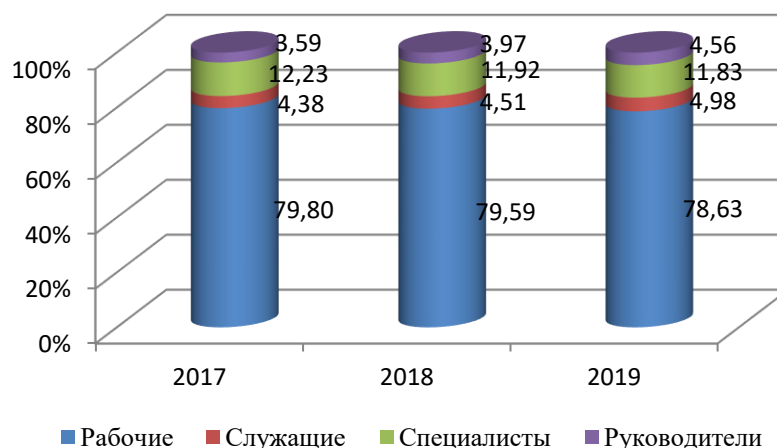


Рисунок 5 – Структура персонала сети магазинов «Лента» по категориям работников в 2018-2020 гг.

В структуре персонала наблюдается общая динамика роста численности кадров, что является положительным фактором.

Существенной трудностью в практике развития и использования персонала торговой сети «Лента» является нестабильность кадрового состава работников. Об этом свидетельствуют данные о текучести кадров за период 2019-2020 гг. (табл. 4).

Таблица 4 – Основные показатели движения и текучести кадров за 2019–2020годы, чел.

Показатель	2019 г.	2020 г.	Показатели динамики, %
Среднесписочная численность на конец отчетного периода, чел.	891	941	5,6
Принято всего, чел.	109	138	26,6
Уволено всего, чел.	96	105	9,4
Уволено всего по собственному желанию, чел.	82	90	9,8
Текучесть кадров, %	10,7	11,3	5,6
Нежелательная текучесть (показатель увольнений по собственному желанию), %	9,2	9,7	5,4

В целом, кадровый состав работников сети магазинов «Лента» демонстрирует избыточную нежелательную мобильность.

В 2020 г. относительные показатели выбытия кадров превышают показатели 2019 г. периода (11,3% против 10,7%, +6%). При этом относительная доля уволенных по собственному желанию возросла с 9,2% до 9,7%, или +5%.

Показатели текучести кадров сети магазинов «Лента» превышают среднеотраслевые показатели, хотя, потенциально, текучесть может быть снижена до естественного уровня в 1-2%.

Таблица 5 – Ключевые показатели движения кадров сети магазинов «Лента» в 2019-2020 гг.

Показатели движения персонала	2019 г./2018 г.	2020 г. / 2019 г.
Интенсивность оборота по приему, %	12,23	14,67
Интенсивность оборота по выбытию, %	10,77	11,16
Коэффициент полного оборота	0,23	0,2583
Коэффициент замещения рабочей силы	1,135	1,314

Поскольку компания находится в стадии роста, коэффициент замещения рабочей силы выше нормативного значения и демонстрирует рост, что свидетельствует о том, что в 2020 г. численность персонала существенно увеличилась.

Таблица 6 – Показатели годовой производительности труда работников за период 2018-2020 гг.

Показатель	Отчетный период			Отклонение					
	2018	2019	2020	2019 / 2018 г.		2020 / 2019 г.		2020 / 2018 г.	
				абс.	отн.	абс.	отн.	абс.	отн.
Производительность труда на 1 рабочего, тыс. руб./чел	346,3	387,4	462,6	41,11	11,87	75,20	19,41	116,32	33,59
Производительность труда на 1 работающего, тыс.руб./чел	276,3	308,4	363,8	32,01	11,58	55,41	17,97	87,42	31,63

В целом использование персонала сети магазинов «Лента» в этот период можно рассматривать как эффективное. Это дает основания утверждать, что производственная нагрузка на персонал ежегодно возрастает, что провоцирует рост текучести и, потенциально, ограничивает рост производительности труда.

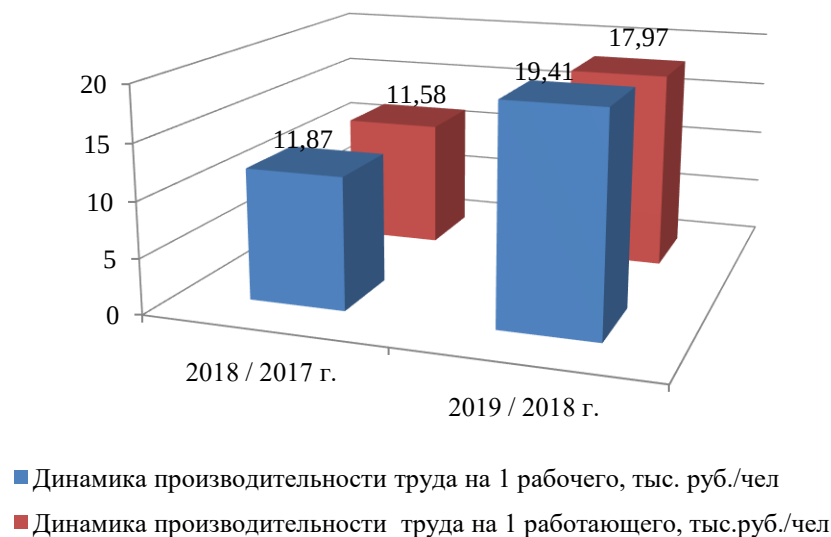


Рисунок 6 – Динамика прироста производительности труда работников сети магазинов «Лента» за период 2018-2020 гг., %

Следовательно, существует необходимость повысить эффективность управления мотивацией и приверженностью персонала торговой сети «Лента».

Данные о распределении фонда оплаты труда персонала за период 2018-2020 гг. приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели фонда оплаты труда сети магазинов «Лента» по категориям персонала, тыс. руб.

Должностная категория	Средний уровень оплаты труда			Отклонение					
				2019 / 2018 г.		2020 / 2019 г.		2020 / 2018 г.	
	2018	2019	2020	абс.	отн.,%	абс.	отн.,%	абс.	отн.,%
Руководители	1149,15	1372,37	1699,06	223,22	19,42	326,69	23,81	549,91	47,85
Специалисты	3542,94	3986,68	4209,56	443,74	12,52	222,89	5,59	666,63	18,82
Служащие	1133,61	1406,24	1709,95	272,63	24,05	303,71	21,60	576,34	50,84
Рабочие	18070,07	20461,23	22642,98	2391,17	13,23	2181,74	10,66	4572,91	25,31
Всего в месяц	25912,77	29244,52	32280,55	3331,75	12,86	3036,03	10,38	6367,79	24,57
Всего в год	310953,19	350934,24	387366,62	39981,05	12,86	36432,38	10,38	76413,43	24,57
Среднем. з/п	29,08	31,41	33,49	2,33	8,01	2,07	6,60	4,40	15,14

По данным таблицы 7 можно видеть, что фонд оплаты труда персонала сети магазинов «Лента» демонстрирует стабильный прирост, который в целом коррелирует с темпами роста производительности труда. Если прирост производительности труда в 2019 по сравнению с 2018 г. составил почти 12%, то прирост фонда оплаты труда составил почти 13%, однако среднемесячная оплата труда 1 работника выросла только на 6,6%. В 2020 г. прирост производительности составил более 19%, в то время как заработная плата выросла в среднем на 15%, хотя фонд оплаты труда продемонстрировал динамику на уровне 24%.

При этом самые высокие показатели прироста ФОТ наблюдаются по таким категориям персонала, как руководители и служащие (прирост за 2 истекших года составил 48% и 51% соответственно).

Темпы прироста ФОТ по такой профессиональной группе, как специалисты, существенно отстают – за 2 истекших года ФОТ по данной группе вырос всего на 19%. Для сравнения, ФОТ рабочих продемонстрировал рост на уровне 25%, что явно недостаточно. Поэтому необходимо пересмотреть практику планирования и распределения ФОТ в целях максимизации мотивационной эффективности заработной платы и компенсационного пакета, предоставляемого работникам.

Уровень заработной платы работников сети магазинов «Лента» варьируется в зависимости от должностной категории и профессиональной квалификации.

Далее рассчитаем основные показатели эффективности использования ФОТ в деятельности сети магазинов «Лента» (табл. 8).

Таблица 8 – Показатели эффективности использования ФОТ

Должностная категория	Средний уровень оплаты труда			Относительное отклонение, %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018 г.	2020 / 2019 г.	2020 / 2018 г.
Валовой доход на рубль фонда заработной платы	0,5852	1,0016	1,1081	71,15	10,63	89,36
Показатели чистой прибыли на рубль фонда заработной платы	0,0386	0,0374	0,0518	-3,08	38,55	34,28

Данные анализа показывают, что отдача от использования персонала торговой сети незначительна, что свидетельствует о неоптимальной расстановке персонала и завышенных размерах ФОТ относительно прибыли компании.

Однако, если в 2019 г. по сравнению с 2018 г. валовой доход на рубль фонда заработной платы вырос на 71% (явно непропорционально выручке и показателям дохода), а показатели чистой прибыли на рубль годового ФОТ показали снижение (-3%), то в 2020 г. ситуация существенно изменилась в сторону еще большего неблагополучия. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. отдача выросла только на 10%, однако показатели чистой прибыли на рублю ФОТ продемонстрировал прирост на уровне 38%, что является положительным моментом.

Однако в целом такая ситуация свидетельствует о существовании существенных диспропорций в распределении ФОТ торговой сети «Лента». Следовательно, система распределения ФОТ требует существенного пересмотра.

3.3 Разработка рекомендаций, направленных на эффективное управление производительностью труда и стабильностью персонала ООО «Лента»

Основополагающая теория компенсации рассматривает все виды заработной платы как предиктор поведения, другими словами, любые виды вознаграждения за труд могут повлиять на повторное организационное поведение, как желательное, так и нежелательное. Но развитие теории компенсации показало, что вознаграждение, представленное только в виде основной фиксированной заработной платы, может быть недостаточным стимулом для привлечения, управления удовлетворенностью или удержания сотрудников. Поэтому необходимы дополнительные стимулы, такие, как лучшие условия труда, премирование, управление карьерой и прочее.

Компенсация является стратегическим инструментом управления персоналом и достижения целей организации. Следовательно, эффективная система стимулирования должна быть в состоянии обеспечить

удовлетворенность сотрудников, удержание сотрудников, развитие сотрудников и улучшение производительности труда в организации.

Результаты проведенного в сети магазинов «Лента» исследования показали, что есть существенные положительные связи между основной и дополнительной зарплатой, основными и дополнительными бонусами, социальными выплатами и проч. Другими словами, есть корреляции между этими переменными, которые неизменно предсказывают производительность, потому что существует прямая связь между пакетами компенсаций и льгот и уровнем удовлетворенности сотрудников качеством трудовой жизни. Следовательно, организации, которые систематически работают над совершенствованием системы мотивации персонала и реализуют прозрачную политику в области стимулирования, имеют больше шансов конкурировать за наиболее эффективные и стабильные кадры.

Из-за сильной связи между компонентами системы стимулирования, включая и заработную плату, компенсационный пакет через производительность оказывает положительное влияние на стабильность персонала. Соответственно, задачей управления компенсациями является разработка такой политики и стратегии, которые будут привлекать, удовлетворять, удерживать и мотивировать сотрудников, тем самым выступая как инструмент управления персоналом. Это побудит лучших исполнителей работать усерднее и поможет создать конкурентную атмосферу в организации, поскольку она способствует достижению бизнес-цели.

Для решения задачи оптимального распределения фонда оплаты труда работников сети магазинов «Лента» в целях стимулирования производительности труда и стабилизации персонала необходимо провести факторный анализ на основе полученных количественных данных (табл. 8,9).

Таблица 8 – Факторный анализ компонентов в системе оплаты труда работников сети магазинов «Лента»

Показатели	Сила связи					Оценка значимости	Удельный вес в совокупной оценке значимости	Ранг
	Оплата труда	Основные бонусы	Социальные компенсации	Бенефиты	Прочие бонусы			
Оплата труда	1	0,13	0,37	0,05	0,04	0,59	19,28	2 3
Основные бонусы (премиальные начисления)	0,13	1	0,06	0,15	0,14	0,48	15,69	4
Социальные компенсации	0,37	0,06	1	0,33	0,20	0,96	31,37	1
Бенефиты (бесплатные ланчи в офис)	0,05	0,15	0,33	1	0,06	0,59	19,28	2 3
Прочие бонусы	0,04	0,14	0,20	0,06	1	0,44	14,38	5

На основании данных, полученных в таблице 9, оптимальное распределение ФОТ, направленное на максимально эффективное стимулирование производительности труда, должно производиться в следующих пропорциях.

Таблица 9 – Сопоставительный анализ

Показатели	Сила связи					Оценка значимости	Удельный вес в совокупной оценке значимости	Ранг
	Оплата труда	Основные бонусы	Социальные компенсации	Бенефиты	Прочие бонусы			
Оплата труда	1	2	0	1	2	6	0,24	2
Основные бонусы (премиальные начисления)	0	1	0	2	2	5	0,2	3
Социальные компенсации	2	2	1	2	2	9	0,36	1
Бенефиты (бесплатные ланчи в офис)	1	0	0	1	2	4	0,16	4
Прочие бонусы	0	0	0	0	1	1	0,04	5

- базовая (тарифицированная) оплата труда – 24%;
- основные бонусы (премиальные начисления) – 20%;
- социальные компенсации – 36%;
- бенефиты (бесплатные ланчи в офис и др. виды, предоставляемые по принципу кафетерия) – 16%;
- прочие бонусы – 4%.

Можно ожидать, что, независимо от увеличения фонда оплаты труда, оптимальное перераспределение фонда по видам выплат позволит максимизировать мотивационную составляющую системы оплаты труда работников торговой сети «Лента»

4 Социальная ответственность

4.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет директора гипермаркета ООО «Лента»: Волгоградская ул., 29, Юрга, Кемеровская обл., 652050.

Помещение, в котором находятся рабочие места, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А) – 8 м;
- ширина помещения (Б) – 6 м;
- высота помещения (Н) – 3 м;
- число окон – 2 (размер высота - 2 м, ширина 2,5 м);
- число рабочих мест – 1.

На основании заключения экспертной комиссии по аттестации рабочих мест, проведенной Кемеровским центром метрологии, стандартизации и сертификации, были определены параметры микроклимата, занесенные в карту аттестации рабочего места по условиям труда №15 от 12.06.2008г.

Помещение оборудовано вентиляцией, а также тремя устройствами поддержания климатических условий быстрого охлаждения с функцией обогрева, для поддержания оптимальных климатических условий в помещении. Ежедневно в нем проводят влажную уборку (протирают пыль, моют полы).

В помещении находится один огнетушитель типа ОУ-5 (углекислотный огнетушитель).

На работника оказывают воздействие несколько вредных факторов, так как он находится рядом с компьютерной техникой, что влечет за собой снижение трудовой активности и деятельности.

К таким факторам можно отнести:

- плохая освещенность внутри помещения на рабочем месте;
- ненормативные условия микроклимата;
- воздействия шума;

- воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера;

- нерациональное расположение оборудования и неправильная эргономическая организация рабочего места.

Отрицательное воздействие оказывают именно эти факторы, они снижают работоспособность, влияют на здоровье и самочувствие человека.

Микроклимат в офисе:

- температура воздуха поддерживается в оптимальном состоянии за счет кондиционеров, и обогрева в отопительный сезон, она составляет от 23 до 25 С,

- относительная влажность от 40 до 60 %,

- категория работы легкая 1б.

График работы офиса гипермаркета начинается с 9:30 до 18:00, с перерывом на обед с 12:30 до 13:30, суббота, воскресенье выходные дни.

Работа директора гипермаркета связана в основном с программами и общением с сотрудниками, а также оборудованием, принтер, сканер, компьютер, монитор, мышь, которые работают ежедневно без перебоев.

Трудовая деятельность сотрудников торгового зала ООО «Лента» заключается в обеспечении качественной и своевременной продукции, товаров питания, бытовой химии, и других товаров. Сотрудники офиса гипермаркета обеспечивают всеми необходимыми ресурсами для работы сотрудников торгового зала, ведут необходимую документацию, отчетность, кадровое делопроизводство. Напряженность группы 1а и 1б проявляется в работе с компьютером, означает что за один рабочий день сотрудник может внести не более 40 тыс. символов.

В кабинете установлено 1 рабочее место на котором имеется свой ПК, сканер, принтер, стол, кресло, системный блок, и телефон для внутренней связи, а также тумбочка, которая закрывается специальным ключом.

В ГОСТе 12.0.003-2015 «Система стандартов по безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» можно

увидеть целый список факторов, которые оказывают влияние на работу и рабочее место сотрудника.

Микроклимат важен для сотрудников организации, ведь от климата зависит работоспособность сотрудников. Такие факторы, как время года, условия отопления, наличие кондиционера и увлажнение воздуха в помещения напрямую влияют на микроклимат сотрудника.

Для того что бы работа за компьютером не дала осложнения на осанку и не развилось заболевание остеохондроз следует соблюдать несколько простых правил работ за компьютером:

1. Колени должны быть на уровне бедер или немного ниже. При таком положении ног не возникает напряжение мышц.

2. Нельзя скрещивать ноги, класть ногу на ногу. Это приводит к нарушению циркуляции крови из-за зажатия сосудов. Лучше держать обе стопы на подставке или полу.

3. Так же необходимо сохранять прямой угол (90 градусов) в области локтевых, тазобедренных и голеностопных суставов.

Нормирование электромагнитных полей радиочастот определяется ГОСТ 12.1.006–84 и СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы в организации»

4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.

Для эффективной работы в офисе большое значение имеет микроклимат в организации. Один из наиболее важным для офиса считается освещение, обычно в офисах комбинированное освещение - это искусственное и естественное, если уровень освещения недостаточный это ухудшает зрение и трудоспособность работников, приводит к головным болям и оказывает негативное влияние на функционирование всего организма.

Нормы освещения отображаются в регламенте СНиП 23/05/95:

- для работы с компьютером необходимо 300Лк;
- в офисе для обслуживания клиентов от 200Лк;
- для обработки информации и чтении документов нужно не менее 40Лк.

В зависимости от количественной характеристики (уровня концентрации и др.) производственный фактор может стать опасным.

Все факторы делятся на такие как химические, физические, психофизиологические, биологические.

При выборе освещения в офисе необходимо учитывать особенность расположения рабочих мест и качество мебели, она не должна давать блеск от поверхности. Нужно учитывать следующие рекомендации:

- использовать качественные люминесцентные лампы и светильники;
- свет должен быть равномерным, распространен по всему офису;
- использовать как холодный, так и теплые тона освещения;
- если потолки в офисе низкие, лучше использовать источники с направленным и прямым светом.

Таблица 10 - Нормы микроклимата в офисах

Период года	Категория работ	Температура воздуха, С°	Относит. влажность, %	Скорость движения воздуха
1	2	3	4	5
Допустимые				
Холодный	Легкая 1а	21-25	75	0,1
Теплый	Легкая 1а	22-28	55	0,1-0,2
Оптимальные				
Холодный	Легкая 1а	22-24	40-60	0,1
Теплый	Легкая 1а	23-25	40-60	0,1

Регламентом установлено что, работая с компьютером освещенность в рабочей зоне должна быть 300 - 500 люксов. (СанПин 2.2.2/2.4.1340) При этом освещенность экрана монитора не должна превышать 300 Лк, и лампы не должны создавать блики.

Освещение является одним из важнейших факторов трудоспособности, без света невозможно осуществлять никакую деятельность. Дыхание, пульс, кровообращение напрямую зависят от света, его ритма и интенсивности.

То же снижение иммунитета может произойти благодаря длительному световому голоданию, вследствие чего идет нарушение центральной нервной системы, кроме того свет воздействует на эмоции человека, а также на его психику.

Но, если же свет превышает норму, это также вредно для организма, появляется чрезмерная блеклость, тем самым происходит ослепление глаз и внимание работника становится рассеянным.

Безопасность труда повышается, если в помещении источники света расположены и спроектированы правильно. Такое рациональное использование способствует улучшению труда на рабочем месте, что позволяет снизить нагрузку, травматизм и прочие вредные и опасные факторы.

На рабочем месте необходима оптимизация и грамотный расчет системы освещения. Площадь помещения составляет 18 метров квадратных. Важную роль играет система освещения, которую также необходимо правильно выбирать, чтобы свет не был сильно тусклым и наоборот, чрезмерно ярким. Оба перегиба ведут к неблагоприятным последствиям. Поэтому нужно выбрать систему освещения, подобрать и найти источники света.

4.3 Анализ опасных факторов производственной среды

Рассмотрим следующие негативные факторы, которые влияют на производственную среду в офисе ООО «Лента». К ним можно отнести:

- оборудование, так как оно влияет на здоровье, глаза, кисти рук, вызывает боль в суставах, образуется онемение, производит вредное излучение;

- положение тела, напряжение позвоночника, рук и ног, в результате развивается сколиоз и остеохондроз, сотрудники критично портят свою осанку;

- плохая вентиляция, затрудняет дыхание как сотрудникам, так и клиентам в результате ухудшается иммунитет и приводит к ослаблению организма в целом.

Так же нужно не забывать о повышенном уровне шума на рабочем месте, от работы ПК, вентиляции, принтеров, системных блоках.

Важным фактором является опасность поражения электрическим током, норма поверхностного электрического потенциала должна быть не более 500 В. Можно выделить четыре наиболее опасные факторы производства:

- 1 Экстремальные (значительно выше и значительно ниже нормы);
- 2 Электрический ток (критический и самый опасный фактор);
- 3 Оборудование (ПК, принтеры, сканеры, электроприборы);
- 4 Температура воздуха (влияет на производственный процесс в офисе);
- 5 Освещенность (интенсивность, мигающий свет, слишком слабое освещение).

4.4 Охрана окружающей среды

При загрязнении рабочего места, может произойти нарушение производственного процесса. Персональный компьютер является фактором утомления. При длительном воздействии электро-магнитных волн появляется ощущение усталости, недомогание, иногда тошнота. Поэтому необходимо в течение рабочего времени делать физические упражнения, от 5 до 10 минут в час достаточно, для того, чтобы получать разгрузку.

Влияние электромагнитных излучений (ЭМИ) на человека. Электромагнитные волны также оказывают вредное воздействие на организм

человека. Они могут вызвать головную боль, тошноту, потерю ориентации и другие заболевания.

Если человек сидит в неправильной позе за компьютером, то негативные воздействия могут появиться спустя какое-то время. Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета обстановка влияют на человека по-разному - кого-то они раздражают, кого-то успокаивают.

Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел сменил интерьер. Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект. Правильная организация работы – важный процесс. Рабочим временем считается время для исполнения рабочих обязанностей (определение ТК ст.91). Так же существует регламент труда и отдыха, рассмотрим который в таблице 17.

Таблица 11 - Регламентирование труда и отдыха при работе на персональном компьютере

Категория Работ	Уровень нагрузки			Суммарное время перерывов в течение смены	
	Считывание информации, тыс. печатных знаков	Ввод информации, тыс. печатных знаков	Режим диалога, час	8 час. неделя	12 час. неделя
1	2	3	4	5	6
I	До 20	До 15	До 2	30	70
II	До 40	До 30	До 4	50	90
III	До 60	До 40	До 6	70	120

Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на

трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета и обстановка влияют на человека по-разному – кого-то они раздражают, кого-то успокаивают. Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел сменил интерьер.

Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект.

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Анализируя правовые документы Российского законодательства, определены основные документы организации, регулирующие трудовые отношения, таким документом является трудовой кодекс РФ. В своей работе работники офиса совместно с руководителем организации принимает решение, основываясь не только на трудовой кодекс РФ, но и постановления правительства Кузбасса, нормативно-правовые акты органов местного самоуправления.

Выделим пять основных законов, которые должен знать каждый работодатель и использовать их в работе:

- Конституция Российской Федерации принята 12.12.1993 с изменением 01.07.2020г;
- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197–ФЗ (ред. От 05.04.2021г);
- Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» 02.07.1998 года;
- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 23.11.1995 года;
- Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 года (ред. 24.11.1995г.).

Органами, которые контролируют выполнением трудового законодательства, исполнение прав и свободы человека, являются, Госсанэпиднадзор, Госгортехнадзор.

Все нормативные документы и федеральные законы должны быть использованы в работе каждым руководителем в организации, не зависимо от рода деятельности.

ООО «Лента» является коммерческой организацией, которая реализует товары и оказывает различные услуги для покупателей. К нормативным документам относятся такие федеральные законы, как:

- Федеральный закон от 10.01.2002г. №7 ФЗ «Об охране окружающей среды»;
- Федеральный закон от 27.12.2002г. №184 ФЗ «О техническом регулировании»;

Так же ООО «Лента» в своей работе использует такие нормативные документы, как: Устав компании; Кодекс этики; Кадровая политика; Конституции Российской Федерации.

Организация в своей деятельности опирается на все выше изложенные документы и нормативные базы. В каждой организации учетная политика является основным документом, который регламентирует ее деятельность. В свою очередь ООО «Лента» четко соблюдает все правила и нормативные документы.

4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В заключение можно сказать, что процесс работы в ООО «Лента» полностью соответствует всем нормам и требованиям СанПиНа. Микроклимат организации является благоприятным. Так же был проведен анализ внутренних и внешних фактов, которые могут влиять на деятельность сотрудника.

В результате анализа были сделаны следующие выводы:

- анализ факторов внутренней социальной ответственности показал нам, как в организации развита корпоративная культура, выявил, что сотрудники строго придерживаются должностных инструкций и др. правовых документам;

- анализ факторов внешней среды ООО «Лента» показал, что организация бережно относится к окружающей среде, готова помочь в кризисных ситуациях, несет ответственность за качество рабочего процесса и здоровья сотрудников;

- Правовые и организационные вопросы в компании «Лента» решаются с мощью нормативно правовой базы, которая соответствует требованию законодательства.

Подводя итоги по всем разделам, офисы магазинов «Лента» отвечают всем требованиям и осуществляет качественную и своевременную помощь клиентам. При землетрясении или пожаре все инструменты и меры предосторожности должны быть выполнены.

Заключение

Как показало исследование, заработная плата имеет большое значение для всех предприятий как с бухгалтерской, так и с этической точки зрения. Подходы к определению целевых форм и систем оплаты труда сложны и варьируются в различных секторах экономики и в различных компаниях. Каждая компания придерживается своей модели расчета заработной платы, которая, как правило, ограничивается политикой компании и некоторыми нормативно-правовыми актами, в частности, законодательством о труде.

В целом, необходимо констатировать следующее:

Поскольку усилия по развитию любой бизнес-системы направлены на достижение ее целей, а усилия не изолированы от способностей и ожиданий сотрудников, то ожидания должны быть учтены посредством изучения и включения в специальные модели, положенные в основу разработки мотивационных формул, используемых при разработке систем стимулирования и оплаты труда.

Те организации, в которых существующая система стимулирования сотрудников не воспринимается как константа, и учитывается то, что работники имеют ожидания и потребности в отношении качества трудовой жизни, включая и уровень и качество компенсации трудового вклада, имеют больше шансов привлечь наиболее эффективных специалистов и, следовательно, получить такое конкурентное преимущество, как высокопрофессиональный персонал.

Компании должны быть ориентированы на построение прозрачных систем стимулирования для того, чтобы каждый работник понимал, чего он может ожидать в обмен на усилия и обеспечение производительности.

Компании должны решать двуединую задачу, обеспечивая достойный уровень оплаты труда, соответствующий потребностям работников, с одной стороны, и высокую отдачу от средств, вложенных в персонал, с другой. Этого

можно достичь только в том случае, если производительность труда будет высокой.

В заключение, менеджеры должны быть уверены в том, что вознаграждения, распределенные среди сотрудников, рассматриваются в динамике и постоянно переоцениваются, чтобы обеспечить их прозрачность и справедливость распределения для всех сотрудников. Только в этом случае компании могут завоевать преданность, приверженность и лояльность, которые являются основным стимулом для стабилизации и удовлетворения сотрудников, что позволяет не только избежать текучести кадров, но и обеспечить удержание наиболее талантливых сотрудников.

Список использованных источников

1. Алиев И. М. Экономика труда: теория и практика: учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина; С.-Петербург. гос. экон. ун-т. М.: Юрайт, 2018. – С. 114.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. СПб.: Питер, 2017. 848 с.
3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К, 2018. – 288 с.
4. Как разработать систему материального стимулирования персонала [Электронный ресурс]. URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575/ (дата обращения: 29.05.2021). Заглавие с экрана.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно – практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2016. 283 с.
6. Колосовская Н. В. Сущность ключевых показателей эффективности (KPI) /Н. В. Колосовская [Электронный ресурс]. URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?textid=3024&level1=main&level2=articles> (дата обращения: 28.04.2021). Заглавие с экрана.
7. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом: статья / Н.И. Корзенко. Челябинск: Вестник ЧелГУ, 2019. №1 (356). С.124-126.
8. Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей / Е.А. Костромина. М.: Директ-Медиа, 2016. – 78с.
9. Мясова Е.В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства. М.: Инфра-М, 2012. – 180 с.

10. Общий менеджмент: Учебное пособие для вузов. / Под ред. А.К. Казанцева. М.: Инфра-М, 2019. – 252 с.
11. Романова Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие / Т.И. Романова, Т.Г. Виничук. Томск: Изд-во Том. гос. Архит.–стрит. Ун-та, 2019. – 184 с.
12. Самоукина Н. В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности (Часть 1) / Н.В. Самоукина [Электронный ресурс]. URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_4294/ (дата обращения: 28.04.2021). Заглавие с экрана.
13. Сидоренко Е. Мотивационный менеджмент / Е. Сидоренко // Топ-менеджер. 2012. №2. С. 14.
14. Тавокин Е.П. Основы методики социального исследования: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. – 239 с.
15. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. и др. М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
16. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса. // Финансовый директор. 2019. №11. С. 90-94.

Приложение А
(обязательное)

PEST-анализ. Оценка силы влияния фактора на «Ленту».

Оценка силы влияния фактора на «Ленту»								
1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка (вероятность изменения каждого фактора по 5-ти бальной шкале)					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес *
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5		
Политические факторы								
Бюрократизация и уровень коррупции	2	3	3	3	2	3	2,8	0,09
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	3	3	3	3	3	3	3	0,14
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	2	3	4	3	5	3	3,6	0,11
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	1	1	1	1	1	1	1	0,02
Антимонопольное и трудовое законодательство	2	3	3	2	2	2	2,4	0,07
Законодательство по охране окружающей среды	1	2	1	1	1	1	1,2	0,02
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	2	2	2	2	2	2	2	0,06
Поддержка Правительством конкурентов эконом класса	1	2	2	1	2	2	1,8	0,03
Усиление контрольно-надзорных мероприятий органов Роспотребнадзора	1	2	2	1	1	1	1,4	0,02
Экономические факторы								
Уровень инфляции и процентные ставки	1	3	3	3	4	3	3,2	0,05
Курсы основных валют	2	3	3	3	3	3	3	0,09
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	2	3	3	4	3	3	0,09
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	2	2	2	3	2	2,2	0,07
Уровень располагаемых доходов населения	2	3	3	3	3	3	3	0,09
Степень глобализации и открытости экономики	1	4	4	2	3	3	3,2	0,05
Высокая доля «серого» сектора торговли	2	4	4	3	3	4	3,6	0,11
Дефицит оборотных средств торговых предприятий	1	2	2	2	2	2	2	0,03

Продолжение приложения А

1	2	3					4	5
Стагнация оборотов розничной торговли вследствие снижения темпов роста доходов населения области	3	4	5	3	5	4	4,2	0,19
Уход с рынка мелких розничных продавцов	3	4	4	3	4	4	3,8	0,18
Изменение структуры потребительских предпочтений	2	3	3	2	4	3	3	0,09
Финансовая поддержка со стороны государства предприятий малого	1	2	2	1	1	1	1,4	0,02
и среднего бизнеса								
Льготное предоставление площадей и земли под строительство торговых объектов	1	1	1	1	1	1	1	0,02
Наращивание оборотов иностранными торговыми сетями	1	2	3	1	3	2	2,2	0,03
Социальные факторы								
Отношение к импортным товарам и услугам	1	3	3	1	3	3	2,6	0,04
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	1	2	1	1	1	1	1,2	0,02
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	3	3	3	3	3	3	0,09
Образ жизни и привычки потребления	2	2	3	3	4	3	3	0,09
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	1	3	3	2	3	3	2,8	0,04
Темпы роста населения	2	3	4	2	5	3	3,4	0,1
Уровень миграции и иммиграционные настроения	1	3	2	2	2	2	2,2	0,03
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	1	2	2	2	3	2	2,2	0,03
Размер и структура семьи	2	2	2	2	3	2	2,2	0,07
Рост стоимости потребительской корзины	2	2	2	2	3	2	2,2	0,07
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	2	4	3	4	3	3	3,4	0,1
Технологические факторы								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	1	3	3	2	3	3	2,8	0,04

Продолжение приложения А

1	2	3					4	5
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	2	2	1	2	1	2	1,6	0,05
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	2	4	4	3	4	3	3,6	0,11
Доступ к новейшим технологиям	2	2	1	1	2	2	1,6	0,05
Степень использования, внедрения и передачи технологий	2	3	3	2	3	3	2,8	0,09
Общий итог	65							

* Оценка с поправкой на вес = «Средняя оценка» * («Влияние фактора/ «Общий итог факторов»).

Факторы для анализа

Политические		Экономические	
1	2	3	4
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,14	Высокая доля «серого» сектора торговли	0,11
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,11	Стагнация оборотов розничной торговли	0,19
		Уход с рынка мелких розничных продавцов	0,18
Социальные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Темпы роста населения	0,1	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,11
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	0,1		

Анализ и стратегия факторов

Фактор	Возможности «+», Угрозы «-»	Изменения в отрасли	Изменения в компании	Действия
1	2	3	4	5
Политические				
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	-	Возможны ужесточения к контролю цены на товар, изменения доли занимаемой на рынке, ограничение продажи части ассортимента	Риски снижения маржинальности, остановка экспансии в некоторых регионах, потеря продаж из за усеченного ассортимента	Пересмотр ассортимента, ввод высокомаржинальных категорий. Подготовка плана экспансии на основе приоритетов, если один регион закрывается продолжается экспансия в другом. Также можно пересматривать эффективность в уже существующем бизнесе. Поиск и разработка альтернативного ассортимента
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	-	Возможны ограничения на импорт товаров, как это было с продуктами произведенными на территории ЕС (дефицит в отрасли).	Компания может потерять оборот из за отсутствия импорта, например собственная марка, которая производится на территории ЕС	Необходимо подготовить альтернативный резервный ассортимент, который будет производится на территории СНГ. Возможно, организация собственного производства
Экономические				
Высокая доля «серого» сектора торговли	-	Высокая доля «серых игроков» будет иметь негативное влияние на отрасль в целом т.к. условия конкурентной среды будут разные и будет разная доходность при прочих равных.	Компании будет сложно конкурировать по цене с «серыми» игроками, которые не платят налоги, не соблюдают санитарные нормы и ведут деятельность с нарушениями	Подготовить расчеты по разнице экономик предприятий «серой» и «белой» схемы работы. Выстроить стратегию, как решение может быть покупка магазинов в собственность, что может снизить давление на маржу в размере 7 процентных пунктов. GR подготовить материалы для озвучивания проблемы на правительственном уровне.
Стагнация оборотов розничной торговли	+	Изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары	Увеличение продаж более дешевых товаров	Пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения. также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.
Уход с рынка мелких розничных продавцов	+	Уход игроков будет освобождать возможности для других. Чем будет заполняться эта ниша- традиционными магазинами или онлайн продажами следует выяснить	Уход с рынка мелких игроков открывает для нас возможности для экспансии на этих местах	Необходима четкая стратегия по развитию и открытию магазинов на месте бывших конкурентов
Социальные				
Темпы роста населения	+	Снижение темпов роста населения снижает рост объемов покупаемого товара покупателями	Снижение рентабельности гипермаркетов и супермаркетов	Пересматривать ассортимент в сторону низкого ценового ассортимента. Маркетинговая компания, объясняющая экономии покупке вместе с нами. Развитие ниши магазинов первого ценового уровня -дискаунтеров

Продолжение таблицы Анализ и стратегия факторов

Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	+	Покупки совершаются путем заказа с доставкой, либо в торговых точках по пути с работы домой, в магазинах в шаговой доступности от дома	Открытие магазинов непосредственно в жилых районах. Открытие площадок интернет заказов продуктов с доставкой	Открытие новых магазинов малого формата. Сервис «Ленточка»
Технологические				
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	+	С увеличением проникновения интернета будет легче делать онлайн выбор продуктов и совершать покупки. Усилятся влияние карт лояльности и персонализированных предложений.	Клиенты будут уходить в онлайн, будут легко сравнивать ассортимент и цены. Будут чувствительны к персонализированной программе	Продолжать развивать канал онлайн несмотря на его не высокую доходность, чтобы не потерять долю рынка. Усиливать персонализированный подход к клиенту для получения лояльных клиентов. Развитие омниканальности

Приложение Б
(обязательное)
«Модель 5 сил М. Портера»

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке				
1	2	3	4	5
1.1 Товары - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		2		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков
			2	(1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Продолжение приложения Б

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			2	
Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			2	

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		14		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		
Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей				
2.1 Рыночная власть покупателя				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	

Продолжение приложения Б

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов

Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков			
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		2	
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Приложение В

(обязательное)

Диагностика по модели «Звезда»

<i>Вопросник</i>	
<i>(эффективные элементы – «+», проблемные элементы – «-».)</i>	<i>среднее значение</i>
Проблемы со стратегическими целями и задачами	7,75
Нет ясной Миссии компании. Служащие не знают и/или не разделяют Миссию	
Цели не определены или не соответствуют стратегии	
Отсутствует пошаговый стратегический план действий	
Сотрудники не информированы о целях компании	
Цели не превращены в набор S.M.A.R.T. задач	
Задачи не поставлены ответственным за их достижение	
Не определены или неправильно определены ресурсы, необходимые для выполнения задач	
Ответственным за достижение задач не делегировано право распоряжения необходимыми ресурсами	
Проблемы структуры	5,33
Базовый тип структуры не подходит для желаемого типа дизайна (например, простая функциональная структура в органической компании)	
Нет положений о подразделениях и должностных инструкций, или эти документы в реальности не работают	
Группирование подразделений неэффективно. Некоторые руководители отвечают за слишком разнородные подразделения	
Формальная структура не соответствует реальной подчиненности и распределению областей ответственности	
Существует пересечение областей ответственности ряда руководителей, приводящее к конфликтам	
Существуют «дыры» между областями ответственности ряда руководителей	
Проблемы процессов и координации	7,01
В компании доминирует несоответствующий условиям отрасли тип координации	
Нет формальных регламентов для основных процессов	
Отсутствуют в принципе ряд процессов, ключевых для успеха в отрасли	
Формальные и/или реальные процедуры не соответствуют целям и задачам	
Проблемы мотивации	6,4
Компания недостаточно внимательна к внутренним потребностям работников	
Главные факторы мотивации для служащих не соответствуют поставленным им целям	
Правила поощрения и наказания отсутствуют или не ясны	
Отсутствует мотивация высших руководителей для проведения организационных изменений	
Отсутствует мотивация сотрудников для проведения организационных изменений	
Проблемы персонала	6,75
В компании неполный набор носителей ключевых компетенций	

Продолжение приложения В

Есть личностные проблемы с некоторыми ключевыми служащими	
Количество людей с необходимыми навыками работы недостаточно для выполнения ряда основных операций	
Нет или недостаточно лидеров. Потенциальные лидеры лишены возможности направить свои лидерские качества на достижение целей компании.	
Проблемы культуры	7,01
Тип культуры не соответствует стадии жизненного цикла	
Базовые ценности культуры не поддерживают организационные изменения	

Проблема	Элемент	Среднее значение	Максимальное среднее значение	Отклонение
Проблемы со стратегическими целями и задачами	Задачи	7,75	8,00	-0,03
Проблемы структуры	Структура	5,33	8,00	-0,33
Проблемы процессов и координации	Процессы	7,00	8,00	-0,13
Проблемы мотивации	Мотивация	6,40	8,00	-0,20
Проблемы персонала	Люди	6,75	8,00	-0,16
Проблемы культуры	Культура	7,00	8,00	-0,13