ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ОТЧЕТ

ПО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ

Начат «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009 г.

Окончен «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_2009 г.

 Студент группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Руководители практики:

От учебного заведения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

От предприятия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО

 подпись

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

МП

##### 2009 год

**Содержание**

Введение 3

1. Общая часть 4

1.1. Организационно-правовая форма предприятия 4

1.2. Технико-экономические показатели деятельности предприятия 6

1.3. Оценка рыночного положения предприятия 12

1.4. Оценка кадрового потенциала предприятия 21

1.5. Нормативно-правовая база деятельности предприятия 25

2.Индивидуальное задание 27

2.1. Кадровый потенциал предприятия. 27

2.2. Производительность предприятия. 27

2.3. Управление кадрами (персоналом). 28

2.4. Мотивация труда и ее формы. 28

2.5. Оплата труда: виды, формы. 29

2.6. Пути улучшения использования кадрового потенциала предприятия. 30

Заключение 31

Приложения 32

# Введение

Преддипломная практика проходилась в ООО «Стройресурс» с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Преддипломная практика является производственной частью дипломного проектирования, поэтому цель преддипломной практики – подготовка к выполнению выпускной квалификационной работы.

Задачи, стоящие перед преддипломной практикой – закрепление теоретических знаний, приобретение опыта в применении знаний, расширение кругозора, сбор материала для дипломного проекта.

Во время преддипломной практики был получен опыт:

- прогнозирования эффективности финансовой деятельности организации;

- эффективного использования автоматизированного рабочего места и новых информационных технологий;

- составления аналитических таблиц, характеризующих деятельность организации;

- оценки эффективности использования ресурсов, финансовой устойчивости организации.

# 1. Общая часть

## 1.1. Организационно-правовая форма предприятия

1.1.1. История развития организации

Общество с ограниченной ответственностью «Стройресурс» (ООО «Стройресурс») основано в 2001 году. В первые годы своего существования фирма занималась продажей строительных материалов для отделки внутренних помещений, в последующие годы ООО «Стройресурс» стало оказывать услуги по подбору рабочих для ремонта и отделки помещений, а также производить разработку дизайн-проектов помещений.

1.1.2. Профиль деятельности организации

Основным направлением деятельности ООО «Стройресурс» является оптово-розничная продажа строительных материалов для отделки внутренних помещений. Кроме того, фирмой осуществляется услуга по подбору исполнителей ремонтных работ и дизайн помещений.

Следует отметить высокий уровень конкуренции в данном рыночном сегменте, что предъявляет к деятельности фирмы высокие требования. Основным конкурентным преимуществом фирмы является широкий ассортимент предлагаемых товаров, высокое качество обслуживания.

ООО «Стройресурс» является дилером ряда производителей лакокрасочных и отделочных материалов, в том числе и зарубежных, что позволяет держать цены на минимальном уровне.

1.1.3. Особенности организационно-правовой формы предприятия (перечень и содержание учредительных документов)

Перечень учредительных документов ООО «Стройресурс» установлен Гражданским кодексом РФ.

В соответствии с п. 1 ст. 89 Гражданского кодекса Российской Федерации учредительными документами ООО являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. В случае, если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Детальные требования к содержанию учредительных документов ООО установлены Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Таким образом, так как в ООО «Стройресурс» два учредителя, то используются следующие учредительные документы: учредительный договор и устав.

В учредительном договоре учредители обязуются создать ООО «Стройресурс» и определяют порядок совместной деятельности по его созданию. Учредительным договором определяются также:

- состав учредителей (участников) общества;

- размер уставного капитала общества и размер доли каждого из учредителей (участников) общества;

- размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в уставный капитал общества при его учреждении;

- ответственность учредителей (участников) общества за нарушение обязанности по внесению вкладов, условия и порядок распределения между учредителями (участниками) общества прибыли, состав органов общества и порядок выхода участников общества из общества.

Устав ООО «Стройресурс» содержит:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;

- сведения о месте нахождения общества;

- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;

- сведения о размере уставного капитала общества;

- сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника общества;

- права и обязанности участников общества;

- сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества;

- сведения о порядке перехода доли (части доли) в уставном капитале общества к другому лицу;

- сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам.

## 1.2. Технико-экономические показатели деятельности предприятия

1.2.1. Выпуск готовой продукции за последние три года

Таблица 1

Общие показатели работы ООО «Стройресурс» за 2006-2008 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Годы |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| Выручка (нетто) от реализации услуг, тыс. руб. | 287456 | 422118 | 459873 |
| Себестоимость реализации услуг, тыс. руб. | 246789 | 357256 | 459 873 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 40667 | 64862 | 389720 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 37890 | 44689 | 70153 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 0 | 377 | 54897 |
| Прибыль (убыток) от реализации услуг, тыс. руб. | 2777 | 19796 | 408 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 2278 | 312 | 14848 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 2833 | 4104 | 219 |
| Результат от прочей деятельности, тыс. руб. | -555 | -3792 | 3355 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 2222 | 16004 | -3136 |
| Отложенные налоговые активы, тыс. руб. | 0 | 0 | 11712 |
| Отложенные налоговые обязательства, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 |
| Налог на прибыль, тыс. руб. | 479 | 2879 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб. | 1743 | 13125 | 3008 |

1.2.2.Динамика себестоимости продукции за последние три года

Так как предприятие не занимается производством продукции, более правильным будет рассмотреть затраты, связанные с продвижение товара, игнорируя закупочную цену, на которую общество повлиять не в состоянии.

Анализ динамики и структуры себестоимости по статьям затрат показан в таблице 2.

Таблица 2

Анализ динамики и структуры себестоимости по статьям затрат

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | Темп прироста,% к предыд. году |
| тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % |
| Материальные затраты | 6897 | 18,20 | 8735 | 19,55 | 12864 | 23,43 | 47,27 |
| Затраты на оплату труда | 11379 | 30,03 | 16782 | 37,55 | 18354 | 33,43 | 9,37 |
| Отчисления на социальные нужды | 3186 | 8,41 | 4531 | 10,14 | 4956 | 9,03 | 9,37 |
| Амортизация | 57 | 0,15 | 63 | 0,14 | 49 | 0,09 | -22,22 |
| Прочие затраты | 16371 | 43,21 | 14578 | 32,62 | 18674 | 34,02 | 28,10 |
| Итого по элементам затрат | 37890 | 100,00 | 44689 | 100,00 | 54897 | 100,00 | 22,84 |

Из табл. 2 видно, что лидирующими позициями в затратах являются прочие расходы и затраты на оплату труда. Причем, если в 2006 году лидирующее положение принадлежало прочим затратам (43,21%), то в 2007 г. большая доля приходится уже на затраты на оплату труда (37,55%).

Увеличение доли затрат на оплату труда связано с проводимой предприятием кадровой политикой, призванной снизить текучесть и увеличить привлекательность рабочих мест.

Материальные затраты так же непрерывно увеличиваются, что свидетельствует о модернизации средств и методов продвижения товара.

1.2.3. Динамика цен на производимую продукцию за последние три года

Анализ динамики средних цен на продукцию показан в табл. 3.

Таблица 3

Анализ динамики цен на продукцию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукция | Средние цены на продукцию | Темп прироста,% к предыд. году |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| руб. | % | руб. | % | руб. | % |
| Керамическая плитка, м2 | 180 | 10,62 | 175 | 9,91 | 185 | 9,90 | 5,71 |
| Обои бумажные, рул. | 35 | 2,06 | 35 | 1,98 | 40 | 2,14 | 14,29 |
| Обои виниловые, рул. | 250 | 14,75 | 270 | 15,29 | 280 | 14,99 | 3,70 |
| Стеновые панели пласт., м2 | 100 | 5,90 | 110 | 6,23 | 130 | 6,96 | 18,18 |
| Стеновые панели отдел., м2 | 300 | 17,70 | 315 | 17,84 | 320 | 17,13 | 1,59 |
| Плитка потолоч., м2 | 50 | 2,95 | 50 | 2,83 | 55 | 2,94 | 10,00 |
| Потолок подвесн., м2 | 185 | 10,91 | 190 | 10,76 | 190 | 10,17 | 0,00 |
| Клей «жидкие гвозди», л | 145 | 8,55 | 150 | 8,49 | 160 | 8,57 | 6,67 |
| Клей обойный, кг | 22 | 1,30 | 23 | 1,30 | 23 | 1,23 | 0,00 |
| Герметик, л | 175 | 10,32 | 179 | 10,14 | 184 | 9,85 | 2,79 |
| Пена монтажная, шт. | 125 | 7,37 | 120 | 6,80 | 130 | 6,96 | 8,33 |
| Краска масляная, кг | 20 | 1,18 | 30 | 1,70 | 35 | 1,87 | 16,67 |
| Олифа, кг | 25 | 1,47 | 28 | 1,59 | 29 | 1,55 | 3,57 |
| Растворитель, л | 19 | 1,12 | 22 | 1,25 | 27 | 1,45 | 22,73 |
| Краска акриловая, л | 19 | 1,12 | 22 | 1,25 | 27 | 1,45 | 22,73 |
| Вододисперсион. краска, л | 45 | 2,65 | 47 | 2,66 | 53 | 2,84 | 12,77 |

Из табл. 3 видно, что увеличение цен на некоторые виды продукции больше, чем на другие виды. Это связано, прежде всего, с повышением цен у поставщиков, а также увеличением затрат по транспортным расходам при приобретении продукции.

1.2.4. Динамика основных и оборотных производственных фондов за последние три года

Для определения использования основных средств, прежде всего, следует рассмотреть структуру основных средств (табл. 4 и 5)

Таблица 4

Анализ структуры и динамики основных средств в 2007 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало года | Поступило | Выбыло | На конец года |
|  | тыс.руб | % | тыс.руб | % | тыс.руб | % | тыс.руб | % |
| 1. Здания и сооружения | 0 | 0,00 |  | 0,00 |  | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 2. Сооружения и передаточные устройства | 0 | 0,00 |  | 0,00 |  | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 3. Рабочие машины и оборудование | 72 | 2,48 | 28 | 5,24 | 14 | 2,22 | 86 | 3,06 |
| 4. Транспортные средства | 2013 | 69,25 | 152 | 28,46 | 187 | 29,68 | 1978 | 70,37 |
| 5. Производственный и хозяйственный инвентарь | 10 | 0,34 | 32 | 5,99 | 24 | 3,81 | 18 | 0,64 |
| 6. Прочие | 812 | 27,93 | 322 | 60,30 | 405 | 64,29 | 729 | 25,93 |
| ИТОГО ОФ | 2907 | 100,0 | 534 | 100,0 | 630 | 100,0 | 2811 | 100,0 |
| Амортизация | 80 |  |  |  |  |  | 143 |  |

Таблица 5

Анализ структуры и динамики основных средств в 2008 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало года | Поступило | Выбыло | На конец года |
|  | тыс.руб | % | тыс.руб | % | тыс.руб | % | тыс.руб | % |
| 1. Здания и сооружения |  | 0,00 |  | 0,00 |  | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 2. Сооружения и передаточные устройства |  | 0,00 |  | 0,00 |  | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 3. Рабочие машины и оборудование | 86 | 3,06 | 13 | 2,06 | 16 | 2,64 | 83 | 2,93 |
| 4. Транспортные средства | 1978 | 70,37 | 202 | 32,06 | 191 | 31,57 | 1989 | 70,13 |
| 5. Производственный и хозяйственный инвентарь | 18 | 0,64 | 28 | 4,44 | 26 | 4,30 | 20 | 0,71 |
| 6. Прочие | 729 | 25,93 | 387 | 61,43 | 372 | 61,49 | 744 | 26,23 |
| ИТОГО ОФ | 2811 | 100,0 | 630 | 100,0 | 605 | 100,0 | 2836 | 100,0 |
| Амортизация | 143 |  |  |  |  |  | 192 |  |

Из табл. 4 и 5 видно, что наибольшая доля основных средств приходится на транспортные средства. Это связано с тем, что предприятие не имеет в собственности такие ресурсоемкие фонды, как здания и сооружение. Торговые и складские помещения находятся в аренде. Динамика структуры основных средств показывает, что доля транспортных средств существенно не меняется и остается на уровне 70%. При этом существенная доля приходится на «Прочие» в число которого входит торговое оборудование и оргтехника.

Анализ технического состояния и движения основных фондов показан в табл. 6.

В 2007 году коэффициент ввода оказался меньше коэффициента выбытия, но в 2008 году ситуация поменялась и это свидетельствует о том, что руководство фирмы следит за своевременным обновление основных фондов. Коэффициент износа к концу 2007 года составил 5% и увеличился к концу 2008 года до 6,8%,тем самым уменьшив коэффициент годности на 1,8%.

Таблица 6

Анализ технического состояния и движения основных фондов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 | 2008 | Темп прироста, % к предыдущему году |
| Коэффициент ввода | 0,1900 | 0,2221 | 16,94% |
| Коэффициент выбытия | 0,2241 | 0,2133 | -4,81% |
| Коэффициент износа на начало года | 0,0509 | 0,0677 | 33,08% |
| Коэффициент годности на начало года | 0,9491 | 0,9323 | -1,77% |

Анализ эффективности использования основных средств показан в табл. 7.

Таблица 7

Анализ эффективности использования основных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | Темп прироста, % к предыдущему году | 2008 | Темп прироста, % к предыдущему году |
| 1. Выручка от продажи, тыс.руб. | 287456 | 422118 | 46,85 | 459873 | 8,94 |
| 2. Средняя величина основных средств по первоначальной стоимости, тыс.руб. | 2907 | 2811 | -3,30 | 2836 | 0,89 |
| 3. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб. | 1743,37 | 13125,1 | 652,86 | 8704,42 | -33,68 |
| 4. Фондоотдача (по первоначальной стоимости) | 98,884 | 150,166 | 51,86 | 162,156 | 7,98 |
| 5. Фондоемкость | 0,01011 | 0,00666 | -34,15 | 0,00617 | -7,39 |
| 6. Фондорентабельности, % | 59,97 | 466,92 | 678,57 | 306,93 | -34,27 |

Фондоотдача непрерывно увеличивается на протяжении рассматриваемого периода. Причем наибольший рост произошел в 2007 году (51,86%).

Фондоемкость, соответственно снижается на протяжении всего рассматриваемого периода. Увеличение прибыли в 2007 году более чем в три раза привело к аналогичному увеличению фондорентабельности.

В 2008 году фондорентабельность немного снизилась, тем не менее оставаясь на более высоком уровне, чем в 2006 г.

Для анализа использования материальных ресурсов следует рассмотреть динамику таких показателей, как материалоотдача и материалоемкость (табл. 8)

Таблица 8

Анализ использования материальных ресурсов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | Темп прироста, % к предыдущему году | 2008 | Темп прироста, % к предыдущему году |
| 1. Выручка от оказания услуг, тыс.руб. | 287 456 | 422 118 | 46,85% | 459 873 | 8,94% |
| 2. Материальные затраты на производство и реализацию услуг, тыс.руб. | 253686 | 365991 | 44,27% | 402584 | 10,00% |
| 3. Материалоемкость продукции | 0,8825 | 0,8670 | -1,75% | 0,8754 | 0,97% |
| 4. Материалоотдача | 1,1331 | 1,1534 | 1,79% | 1,1423 | -0,96% |
| 5. Относительная экономия (перерасход) материальных ресурсов тыс.руб. | 33 770 | 56 127 | 66,20% | 57 289 | 2,07% |

Из табл. 8 видно, при увеличении выручки, увеличились материальные затраты. Это связано, прежде всего, с тем, что рассматриваемое предприятие не занимается производством продукции и под себестоимостью здесь выступает цена покупки товара для перепродажи. При этом материалоемкость и материалоотдача меняется незначительно, по большей части за счет изменения материальных затрат на реализацию продукции.

## 1.3. Оценка рыночного положения предприятия

1.3.1. Сегментный анализ доходности и прибыльности

Анализ финансового состояния предприятия начинается с анализа структуры баланса (табл. 9).

Таблица 9

Анализ состава и структуры баланса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины | Удельные веса (%) к итогу баланса/ к итогу раздела | Отклонения |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года | +,- тыс.руб. | % |
| Основные средства | 2281 | 2405 | 5,07% | 6,09% | 124 | 1,02% |
| Прочие внеоборотные активы | 87 | 24 | 0,19% | 0,06% | -63 | -0,13% |
| Итого внеоборотных активов | 2368 | 2429 | 5,26% | 6,15% | 61 | 0,89% |
| Запасы | 30941 | 26126 | 68,76% | 66,13% | -4 815 | -2,64% |
| НДС по приобретенным ценностям | 4608 | 3999 | 10,24% | 10,12% | -609 | -0,12% |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 5257 | 4412 | 11,68% | 11,17% | -845 | -0,52% |
| Денежные средства | 1822 | 2543 | 4,05% | 6,44% | 721 | 2,39% |
| Итого оборотных активов | 42628 | 37080 | 94,74% | 93,85% | -5 548 | -0,89% |
| Уставный капитал | 200 | 200 | 0,44% | 0,51% | 0 | 0,06% |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 47 | 22 | 0,10% | 0,06% | -25 | -0,05% |
| Итого реальный собственный капитал (чистые активы) | 247 | 222 | 0,55% | 0,56% | -25 | 0,01% |
| Краткосрочные обязательства | 39969 | 35745 | 88,83% | 90,47% | -4 224 | 1,65% |
| Долгосрочные обязательства | 4780 | 3542 | 10,62% | 8,97% | -1 238 | -1,66% |
| Итого заемных средств | 44749 | 39287 | 99,45% | 99,44% | -5 462 | -0,01% |
| Баланс | 44996 | 39509 | 100,00% | 100,00% | -5 487 | 0,00% |

Структура актива баланса показывает, что наибольшая доля в 2007 году приходилась на оборотные активы (94%). Из них основная доля приходится на запасы.

В пассиве баланса наибольшая доля принадлежит краткосрочным обязательствам. Соотношение пассива и актива баланса позволяет спрогнозировать не абсолютную финансовую устойчивость. Более точно о характере финансовой устойчивости можно сказать, рассмотрев ее показатели отдельно (табл. 10).

Таблица 10

Анализ показателей финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. Реальный собственный капитал | 247 | 222 | 279 |
| 2. Внеоборотные активы | 2 368 | 2 429 | 2 550 |
| 3. Оборотные активы | 42 628 | 37 080 | 40 505 |
| 4. Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2) | -2 121 | -2 207 | -2 271 |
| 5. Долгосрочные пассивы | 4 780 | 3 542 | 4 219 |
| 6. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (п.4+п.5) | 2 659 | 1 335 | 1 948 |
| 7. Краткосрочные кредиты и заемные средства | 39 969 | 35 745 | 38 557 |
| 8. Общая величина основных источников формирования запасов (п.6+п.7) | 42 628 | 37 080 | 40 505 |
| 9. Общая величина запасов (включая несписанный НДС) | 35 549 | 30 125 | 32 962 |
| 10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3-п.9) | 7 079 | 6 955 | 7 543 |
| 11. Илишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов (п.6-п.9) | -32 890 | -28 790 | -31 014 |
| 12. Илишек (+) или недостаток (-) основных источников формирования запасов (п.8-п.9) | 7 079 | 6 955 | 7 543 |
| 13. Тип финансовой устойчивости | 1 | 1 | 1 |
| 14. Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом (п.2/п.1) | 0,10 | 0,09 | 0,11 |
| 15. Коэффициент автономии (уровень собственного капитала) (п.1/п.5+п.7) | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| 16. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (п.4/п.3) | -0,05 | -0,06 | -0,06 |
| 17. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (п.5+п.7)/п.1 | 181 | 177 | 153 |

Из табл. 10 видно, что предприятие обладает нормальной финансовой устойчивостью. Собственных оборотных средств явно недостаточно для погашения текущих обязательств, тем не менее, в среднесрочной перспективе предприятие устойчиво.

Низкий уровень коэффициента автономии и покрытия внеоборотных активов свидетельствует о том, что предприятие находится в жесткой зависимости от сторонних организаций. Собственные оборотные средства не обеспечивают оборотные активы, о чем сигнализирует коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами.

В то же время коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, что собственных средств у предприятия крайне мало, и они не обеспечивают финансовую устойчивость.

Для полноценного анализа далее следует рассмотреть показатели ликвидности и платежеспособности (табл. 11).

Таблица 11

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норм. ограничения | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. Денежные средства | - | 1 822 | 2 543 | 2 264 |
| 2. Краткосрочные финансовые вложения | - | 0 | 0 | 0 |
| 3. Дебиторская задолженность | - | 5 257 | 4 412 | 5 279 |
| 4-5. Запасы, НДС по приобретенным ценностям | - | 35 549 | 30 125 | 32 962 |
| 6. Общая сумма активов | - | 44 996 | 39 509 | 43 055 |
| 7. Собственные акции, выкупленные у акционеров | - |  |  |  |
| 8. Капитал и резервы | - | 247 | 222 | 279 |
| 9. Долгосрочные обязательства | - | 4 780 | 3 542 | 4 219 |
| 10. Краткосрочные обязательства | - | 39 969 | 35 745 | 38 557 |
| 11. Коэффициент абсолютной ликвидности (п.1+п.2)/п.10 | >0,2 | 0,05 | 0,07 | 0,06 |
| 12. Коэффициент критической ликвидности (п.1+п.2+п.3)/п.10 | >1 | 0,18 | 0,19 | 0,20 |
| 13. Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) (п.1+п.2+п.3+п.4+п.5)/п.10 | >2 | 1,07 | 1,04 | 1,05 |

Как видно из табл. 11, рассматриваемое предприятие обладает низкой ликвидностью и платежеспособностью.

Фактически, за все три года ни один коэффициент ликвидности не приблизился к нормативному значению. Тем не менее, предприятие остается рентабельным и даже приносит прибыль. Очевидно, что заслугой этому стабильная экономическая ситуация в стране и регионе, а не хозяйственная деятельность предприятия.

Для усиления финансовой устойчивости рекомендуется использовать получаемую прибыль для формирования капиталов и резервов, что позволит фирме рассчитываться по долговым обязательствам самостоятельно, не прибегая к посторонней помощи.

Анализ ликвидности баланса рассмотрен в табл. 12.

Таблица 12

Анализ ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа активов | На начало года | На конец года | Группа пассивов | На начало года | На конец года | Излишек / Недостаток | На начало года | На конец года |
| Наиболее ликвидные активы (А1) ДС+КФВ | 1822 | 2543 | Наиболее срочные обязательства (П1)КЗ | 22885 | 27324 | А1-П1 | -21063 | -24781 |
| Быстро реализуемые (А2) КДЗ+ПОА | 5257 | 4412 | Краткосрочные пассивы (П2)КЗС+ПКО | 17084 | 8421 | А2-П2 | -11827 | -4009 |
| Медленно реализуемые (А3) З+НДС | 35549 | 30125 | Долгосрочные пассивы (П3)ДО | 4 780 | 3542 | А3-П3 | 30 769 | 26583 |
| Трудно реализуемые (А4) ВА | 2368 | 2429 | Постоянные пассивы (П4) СК | 247 | 222 | П4-А4 | 2121 | 2207 |

Из табл. 12 видно, что предприятие не обладает абсолютной ликвидностью, так как по первым двум показателям требуемое неравенство не выполняется. Это говорит о том, что в случае чрезвычайной ситуации фирма рискует оказаться неплатежеспособной, что может привести к банкротству.

Общие показатели оборачиваемости показаны в табл. 13.

Таблица 13

Анализ показателей оборачиваемости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Темп роста, % к предыдущему году |
| 2007 | 2008 |
| 1. Выручка (нетто) от оказания услуг, тыс.руб. | 422118 | 459873 | 8,94 |
| 2. Среднегодовая сумма всех активов, тыс.руб. | 42253 | 41282 | -2,30 |
| 3. Среднегодовая стоимость ОС и НМА (первоначальная стоимость), тыс.руб. | 2859 | 2824 | -1,24 |
| 4. Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс.руб. | 39854 | 38793 | -2,66 |
| 5. Среднегодовые остатки запасов, тыс.руб. | 28534 | 27149 | -4,85 |
| 6. Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс.руб. | 4835 | 4846 | 0,23 |
| 7. Среднегодовая величина денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, тыс.руб. | 2183 | 2404 | 10,12 |
| 8. Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс.руб. | 25105 | 28983 | 15,45 |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 9. Среднегодовая величина кредитов и займов, тыс.руб. | 4161 | 3881 | -6,73 |
| 10. Среднегодовая величина скорректированных обязательств, тыс.руб. | 0 | 0 | 0,00 |
| 11. Оборачиваемость всех активов п.1/п.2 | 9,99 | 11,14 | 11,51 |
| 12. Средний срок оборота всех активов в днях 360/п.11 | 36,03 | 32,32 | -10,32 |
| 13 Фондоотдача (по первоначальной стоимости) п.1/п.3 | 147,65 | 162,87 | 10,31 |
| 14. Оборачиваемость оборотных активов п.1/п.4 | 10,59 | 11,85 | 11,92 |
| 15. Средний срок оборота оборотных активов в днях360/п.14 | 33,99 | 30,37 | -10,65 |
| 16. Оборачиваемость запасов (по выручке) п.1/п.5 | 14,79 | 16,94 | 14,50 |
| 17. Средний срок оборота запасов в днях 360/п.16 | 24,33 | 21,25 | -12,67 |
| 18. Оборачиваемость дебиторской задолженности п.1/п.6 | 87,30 | 94,90 | 8,70 |
| 19. Средний срок оборота дебиторской задолженности в днях 360/п.18 | 4,12 | 3,79 | -8,00 |
| 20. Оборачиваемость денежных средств и краткосрочных финансовых вложений п.1/п.7 | 193,37 | 191,29 | -1,07 |
| 21. Средний срок оборота денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в днях 360/п.20 | 1,86 | 1,88 | 1,08 |
| 22. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности п.1/п.8 | 16,81 | 15,87 | -5,63 |
| 23. Средний срок оборота кредиторской задолженности в днях 360/п.22 | 21,41 | 22,69 | 5,97 |
| 24. Оборачиваемость кредитов и займов п.1/п.9 | 101,45 | 118,49 | 16,80 |
| 25. Средний срок оборота кредитов и займов в днях 360/п.24 | 3,55 | 3,04 | -14,39 |
| 26. Оборачиваемость скорректированных обязательств п.1/п.10 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 27. Средний срок оборота скорректированных обязательств в днях 360/п.26 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 28. Операционный цикл в днях п.17+п.19 | 28,46 | 25,05 | -11,99 |
| 29. Финансовый цикл в днях п.28-п.23 | 7,05 | 2,36 | -66,55 |
| 30. Средняя численность, чел. | 97 | 102 | 5,15 |
| 31. Производительность труда п.1/п.30 | 4 351,73 | 4 508,56 | 3,60 |

По результатам табл. 13 видно, что оборачиваемость всех активов крайне низкая, хотя имеет тенденцию к улучшению – 36 и 32 дня соответственно.

Средний срок оборота оборотных активов в целом и запаса в частности сократился, что говорит об интенсификации производства. Оборачиваемость денежных средств очень высока, что говорит о стабильном и интенсивном движении денежных средств.

Сроки оборота пассивных показателей так же возросли, что в целом говорит об увеличении финансового оборота фирмы.

Анализ показателей рентабельности показан в табл. 14.

Таблица 14

Анализ показателей рентабельности

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Годы |
| 2007 | 2008 |
| 1. Выручка (нетто) от оказания услуг, тыс.руб. | 422118 | 459873 |
| 2. Прибыль от оказания услуг, тыс.руб. | 19796 | 14848 |
| 3. Чистая прибыль, тыс.руб. | 13125 | 8704 |
| 4. Среднегодовая сумма всех активов, тыс.руб. | 42253 | 41282 |
| 5. Среднегодовая величина ОС и НМА (по остаточной стоимости), тыс.руб. | 2859 | 2824 |
| 6. Среднегодовая величина оборотных активов, тыс.руб. | 39854 | 38793 |
| 7. Среднегодовая сумма реального собственного капитала (чистых активов), тыс.руб. | 2399 | 2490 |
| 8. Рентабельность активов по чистой прибыли п.3/п.4 | 31,06 | 21,08 |
| 9. Рентабельность внеоборотных активов по чистой прибыли п.3/п.5 | 459,08 | 308,27 |
| 10. Рентабельность оборотных активов по чистой прибыли п.3/п.6 | 32,93 | 22,44 |
| 11. Рентабельность реального собственного капитала по чистой прибыли п.3/п.7 | 547,10 | 349,56 |
| 12. Рентабельность продаж по прибыли от продаж п.2/п.1 | 4,69 | 3,23 |
| 13. Рентабельность продаж по чистой прибыли п.3/п.1 | 3,11 | 1,89 |

По итогам оценки рентабельности можно отметить, что практически все показатели рентабельности имеют очень высокое значение. При условии существующего оборота и сравнительно небольших капитальных затратах рентабельность внеоборотных активов и собственного капитала значительно превышает 100% уровень.

Рентабельность продаж по прибыли и по чистой прибыли является наиболее низкой, но с учетом существующих оборотов капитала, этот показатель является нормальным.

1.3.2. Анализ конкурентоспособности

Конкурентоспособность организации включает многомерное измерение ее производственной и коммерческой деятельности путем исчисления и анализа, как правило, значительного числа организационно-экономических показателей. В соответствии с требованиями оценки конкурентоспособности компании, следует выбрать базовые объекты для сравнения и определить критерии сравнительной оценки.

В качестве базовых объектов определим ближайших конкурентов: магазины «Евроремонт», «Первомастер» и «Домоцентр».

В качестве основных критериев сравнительной оценки следует определить основные показатели: эффективность маркетинга и эффективность финансов.

Показатель загрузки производственных мощностей, в данном случае следует рассматривать как коэффициент использования торговых площадей. Эффективность использования торговых площадей характеризует рациональность расстановки торгового оборудования различного характера с целью стимулирования продаж. Планировка и расположение торговых секций должно максимально упрощать доступ к товарам. Кроме того, помимо доступа к товарам, расположение товара (выкладка), расстановка стеллажей относительно покупательского потока, размещение сопутствующих товаров и прочие мероприятия являются составляющими мерчандайзинговых мероприятий, т.е. вплотную увязаны с рекламной деятельностью. В связи с чем, оправдано объединить показатель использования производственных мощностей с показателем эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

Наиболее оптимальным, для определения уровня влияния эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта на результативный показатель эффективности маркетинга является метод экспертной оценки.

В качестве экспертов были выделены заместитель директора по торговле и менеджеры по рекламе. Мнение данных лиц так же учитывалось при определении весомости каждого показателя на общий показатель эффективности маркетинга. Данные оценки эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта представлены в табл. 15.

Таблица 15

Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта, доли ед. |
| Стройресурс | 0,7 |
| Евроремонт | 0,8 |
| Первомастер | 1,0 |
| Домоцентр | 0,7 |

Сравниваемые показатели эффективности маркетинговой деятельности конкурентов представлен в табл. 16. Коэффициенты значимости показателей установлены едиными для всех объектов сравнения.

Таблица 16

Сравниваемые показатели эффективности маркетинговой деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Рентабельность продаж | Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта | Эффективность маркетинга |
| Весовой коэффициент | 0,3 | 0,7 | 1,0 |
| Стройресурс | 0,009 | 0,7 | 0,4927 |
| Евроремонт | 0,006 | 0,8 | 0,5618 |
| Первомастер | 0,006 | 1,0 | 0,7018 |
| Домоцентр | 0,003 | 0,7 | 0,4909 |

Таблица 17

Расчет эффективности финансов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Показатель платежеспособ-ности | Показатель ликвидности | Показатель оборачиваемости | Эффективность финансов |
| Весовой коэффициент | 0,2 | 0,2 | 0,6 | 1,0 |
| Стройресурс | 0,3310 | 1,2537 | 13,21 | 8,2429 |
| Евроремонт | 0,3285 | 1,0307 | 12,30 | 7,6518 |
| Первомастер | 0,3291 | 1,1200 | 14,10 | 8,7498 |
| Домоцентр | 0,3259 | 0,8076 | 11,01 | 6,8327 |

Полученный анализ конкурентоспособности показывает, что ООО «Стройресурс» находятся в худшем положении по сравнению с лидером рынка и наиболее динамично развивающимися компаниями. Общее отставание несколько компенсируется лидерством в кадровых показателях, однако, наиболее важные с точки зрения рыночной конкуренции в сфере торговли показатели маркетинговой деятельности и финансов отстают.

1.3.3.Анализ привлекательности

Инвестиционная привлекательность предприятия – это целесообразность вложения в него временно свободных денежных средств.

Анализируя рассчитанные показатели, можно сделать вывод, что ООО «Стройресурс» мало привлекательно для вложения средств, так как показатели финансовой устойчивости оставляют желать лучшего – рентабельность фирмы сохраняется во многом благодаря интенсификации финансового оборота, большим скоростям денежных потоков. Собственные средства компании не в состоянии обеспечить ее обязательства в чрезвычайной ситуации.

За период, который анализируется, финансовое состояние предприятия остается нестабильным. Именно поэтому ООО «Стройресурс» не имеет привлекательности для инвесторов.

## 1.4. Оценка кадрового потенциала предприятия

1.4.1. Численность, профессиональный и должностной состав сотрудников

Среднесписочная численность персонала общества составляет 102 человека при штатной численности 105 чел. В связи с высокими требованиями к персоналу, на предприятии сохраняется высокая текучесть. Структурный состав численности работников ежегодно варьируется из-за высокой текучести.

Анализ структуры численного состава работников представлен в табл. 18.

Таблица 18

Анализ структуры численного состава работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Распределение работающих по категориям: | 101 |  | 97 |  | 102 |  |
| служащие | 53 | 52,5 | 50 | 51,5 | 55 | 53,9 |
| рабочие | 48 | 47,5 | 47 | 48,5 | 47 | 46,1 |
| Итого среднесписочная численность работников | 101 | 100,0 | 97 | 100,0 | 102 | 100,0 |
| Распределение работающих по возрасту: |  |  |  |  |  |  |
| до 20 лет | 1 | 1,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| от 20 до 30 лет | 92 | 91,1 | 90 | 92,8 | 95 | 93,1 |
| от 30 до 40 лет | 4 | 4,0 | 4 | 4,1 | 3 | 2,9 |
| от 40 до 50 лет | 2 | 2,0 | 1 | 1,0 | 2 | 2,0 |
| старше 50 лет | 2 | 2,0 | 2 | 2,1 | 2 | 2,0 |
| Распределение работающих по полу: |  |  |  |  |  |  |
| мужчины | 64 | 63,4 | 58 | 59,8 | 59 | 57,8 |
| женщины | 37 | 36,6 | 39 | 40,2 | 43 | 42,2 |
| Распределение работающих по образованию |  |  |  |  |  |  |
| незаконченное среднее | 22 | 21,8 | 17 | 17,5 | 18 | 17,6 |
| средне-специальное | 49 | 48,5 | 51 | 52,6 | 48 | 47,1 |
| высшее | 30 | 29,7 | 29 | 29,9 | 36 | 35,3 |

Как видно из табл. 15, в распределении персонала по категориям, наибольшая доля принадлежит служащим (51,5%-53,9%). Подобное соотношение между категориями обуславливается спецификой работы фирмы. Основной персонал фирмы квалифицируется как менеджеры торгового зала, отвечающие за продвижение товара.

Наибольшую долю по возрасту занимают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет, что так же объясняется спецификой работы фирмы. В то же время это объясняет высокую текучесть персонала – молодые люди часто воспринимают работу в торговле как некое временное явление и рассчитывают на определенный карьерный рост, обеспечить который фирма не в состоянии.

При трудоустройстве работников большее предпочтение отдается представителям мужского пола, так как одним из требований является техническое образование, а так же знакомство с предметом продаж.

При этом доля работников с высшим образованием составляет от 29 до 35%, в то время как работники со средне-специальным образованием занимают долю до 52% от общей численности.

1.4.2. Динамика приема на работу, должностного роста, увольнения

Таблица 19

Анализ движения рабочей силы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | 2008 | Откло-нение 2008/2006 |
| 1. Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел. | 104 | 98 | 97 | -7 |
| 2. Принято на работу, чел | 35 | 37 | 28 | -7 |
| 3. Выбыло, чел. | 41 | 38 | 21 | -20 |
| в том числе: |  |  |  | 0 |
| 3.1 по собственному желанию | 33 | 28 | 15 | -18 |
| 3.2 уволено за нарушение трудовой дисциплины | 4 | 5 | 2 | -2 |
| 4. Численность персонала на конец года, чел. (п.1+п.2-п.3) | 98 | 97 | 104 | 6 |
| 5. Среднесписочная численность персонала, чел. | 101 | 97 | 102 | 1 |
| 6. Количество работников, проработавших весь год, чел. | 52 | 55 | 61 | 9 |
| 7. Коэффициент оборота по приему работников (п.2/п.5) | 0,35 | 0,38 | 0,27 | -0,07 |
| 8. Коэффициент оборота по выбытию работников (п.3/п.5) | 0,41 | 0,39 | 0,21 | -0,20 |
| 9. Коэффициент текучести кадров ((п.3.1+п3.2)/п.5) | 0,37 | 0,34 | 0,17 | -0,20 |
| 10. Коэффициент постоянства кадров (п.6/п.5) | 0,51 | 0,57 | 0,60 | 0,08 |

Из табл. 19 видно, что коэффициент текучести составляет 0,37 в 2006 г. Этот показатель очень высок и свидетельствует о том, что персонал не считает работу в ООО «Стройресурс» привлекательной.

Тем не менее, к 2008 г. руководству общества удалось принять ряд мер, способствовавших стабилизации движения кадров и текучесть снизилась до 0,17. Пропорционально снизился оборот по приему и выбытию, что увеличило коэффициент постоянства кадров.

Для определения эффективности использования трудовых ресурсов следует рассмотреть динамику основных показателей эффективности труда, что сделано в табл. 20.

Таблица 20

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | Темп прироста, % к предыдущему году | 2008 | Темп прироста, % к предыдущему году |
| 1. Выручка от оказания услуг, тыс.руб. | 287456 | 422 118 | 46,85 | 459 873 | 8,94 |
| 2. Годовой фонд оплаты труда персонала, тыс.руб. | 11379 | 16 782 | 47,48 | 18 354 | 9,37 |
| 3. Среднесписочная численность персонала, чел. | 101 | 97 | -3,96 | 102 | 5,15 |
| 4. Среднемесячная зарплата одного работника, тыс.руб. | 9388,61 | 14 417,53 | 53,56 | 14 995,10 | 4,01 |
| 5. Производительность труда (годовая выработка), тыс.руб./чел. | 2846,10 | 4 351,73 | 52,90 | 4 508,56 | 3,60 |
| 6. Трудоемкость, чел./тыс.руб. | 0,0004 | 0,0002 | -34,60 | 0,0002 | -3,48 |
| 7. Зарплатоемкость | 0,0396 | 0,0398 | 0,43 | 0,0399 | 0,39 |

Как видно из табл. 20, общие показатели эффективности труда имеют тенденцию к росту, причем, следует отметить, что рост заработной платы сопровождается ростом как общей выручки, так и производительности труда. Негативным фактором является то, что средний уровень заработной платы повышается опережающими темпами по сравнению с ростом производительности труда. Однако, рассматривая эту динамику в увязке с текучестью кадров, необходимо констатировать, что упреждающее повышение заработной платы не только увеличило выручку, но и снизило текучесть кадров, что в целом стабилизировало работу общества.

1.4.3. Мотивация профессионального и должностного роста в компании, индивидуальные ценности и ожидания

В ООО «Стройресурс» кадровая политика рассчитана на людей активных и энергичных. В организации введены различные поощрительные бонусы для отличившихся работников. Например, продавцы по окончании месяца за большой объем продаж и отличное обслуживание получают прибавку к зарплате в размере 25% от оклада.

Через некоторое время после начала работы в организации продавец может стать менеджером, если он показал себя как предприимчивый и энергичный работник, и не имел нареканий со стороны старших менеджеров и покупателей.

Менеджеры и администраторы получают в конце года бонус за увеличение объемов продаж и за привлечение покупателей – 50% к окладу.

1.4.4. Ответственность сотрудников за результаты своей профессиональной деятельности

В ООО «Стройресурс» каждый работник несет материальную ответственность за порчу или потерю материалов, а также за нарушение трудовой дисциплины.

Также каждый работник зала несет ответственность за грубое поведение с покупателями.

При снижении объемов продаж в организации могут снизить премию в связи с убытками.

## 1.5. Нормативно-правовая база деятельности предприятия

Нормативно-правовой базой ООО «Стройресурс» являются следующие:

Кодексы Российской Федерации, Федеральные законы Российской Федерации, Учредительный договор, Устав, Учетная политика.

1.5.1. Уставные документы

Устав разработан в соответствии с положениями Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона Российской Федерации от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиков в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным Уставом Общества.

Общество в своей деятельности руководствуется настоящим Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Общество имеет круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и бланк, может иметь эмблему, свой торговый знак, зарегистрированный в установленном порядке, иную символику и средства индивидуализации.

Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, в т.ч. и валютных.

Российская Федерация, ее субъекты и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, ее субъектов и муниципальных образований.

1.5.2.Перечень федеральных законов, регулирующих деятельность предприятия

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.

4. Федеральный Закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

1.5.3. Внутренние нормативные документы

Внутренними нормативными документами ООО «Стройресурс» являются Устав общества, Учетная политика, Закон «О бухгалтерском учете».

# 2.Индивидуальное задание

## 2.1. Кадровый потенциал предприятия.

ООО «Стройресурс» для эффективного использования кадрового потенциала поставило перед собой задачи:

- квалифицированное развитие персонала;

- привлечение квалифицированных специалистов;

- создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.

Важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие персонала. Эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;

- профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;

- создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду;

- планирование карьеры.

Следовательно, в основе политики управления кадровым потенциалом должны лежать три фактора:

- создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на предприятии, в учреждении наиболее квалифицированных, опытных работников;

- совершенствование организации управления.

## 2.2. Производительность предприятия.

Целью трудовой деятельности является получение про­дукта труда, т. е. производство и сбыт конкретной продук­ции, продажа товаров или оказание услуги. Для работника и трудового коллектива имеет значение продуктивность этого труда, выраженная уровнем полученного объема ра­боты на единицу трудозатрат, в том числе в единицу вре­мени.

И чем выше этот уровень, тем меньше приходится затрат на единицу времени, так как при высокой продук­тивности труда, наблюдаемой при увеличении объема ра­боты, снижается уровень издержек, особенно постоянных, Важной задачей организации труда является внимание к росту продуктивности труда, так как при его увеличении растет объем работы, производимой работником в единицу времени, а время, затрачиваемое на единицу работы, умень­шается.

Производительность труда, - это показатель сред­него объема продукта труда работника на единицу време­ни.

В ООО «Стройресурс» производительность труда в последние три года неуклонно росла:

- 2006 год – 2846,10 тыс. руб. / чел.

- 2007 год – 4351,73 тыс. руб. / чел.

-2008 год – 4508,56 тыс. руб. / чел.

Эти данные говорят о том, что производительность труда в организации повышается, что является положительным фактором.

## 2.3. Управление кадрами (персоналом).

В ООО «Стройресурс» кадрами управляет заместитель директора, который принимает, переводит и увольняет работников, а так же начисляет и выдает зарплату.

В обязанности заместителя директора входит так же разработка и внедрение различных кадровых мероприятий, таких как бонусы, премии, поощрительные подарки и т.д.

## 2.4. Мотивация труда и ее формы.

Мотивация труда – это стимулирование увеличения производительности труда работников различными способами (рис. 1).

Экономические (прямые):

- системы оплаты работы;

- премии за рационализацию;

- участие в прибылях;

- оплата обучения;

- выплата за отсутствие прогулов.

Экономические (непрямые):

- льготное питание;

- доплаты за стаж;

- льготное пользование жильем, транспортом.

Неденежные:

- значение работы;

- гибкие рабочие графики;

- охрана труда;

- продвижение по службе;

- участие в принятии решения на более высоком уровне;

- комфортные психологические отношения в коллективе.

Методы мотивации результативной деятельности членов трудового коллектива

Рис. 1. Классификация методов мотивации

В ООО «Стройресурс» используются различные способы:

- экономические прямые – системы оплаты труда, выплаты за отсутствие прогулов;

- экономические непрямые – льготное питание;

- неденежные – гибкие рабочие графики, продвижение по службе.

## 2.5. Оплата труда: виды, формы.

В ООО «Стройресурс» действует несколько видов оплаты труда:

- для менеджеров зала и продавцов-консультантов – переменная заработная плата (система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а зависит от результатов его работы, результатов работы подразделения или организации в целом);

- для рабочих – тарифная форма оплаты труда (основана на совокупности нормативно установленных ставок и тарифных коэффициентов, в соответствии с которыми устанавливается и изменяется уровень заработной платы работников);

- для остальных - повременно-премиальная оплата труда (система оплаты труда, при которой к сумме заработка по тарифу прибавляется премия в определенном проценте к тарифной сетке или к другому измерителю).

Также в организации действуют мотивационные схемы оплаты труда.

Конец формы

## 2.6. Пути улучшения использования кадрового потенциала предприятия.

Для улучшения использования кадрового потенциала ООО «Стройресурс» необходимы следующие мероприятия:

- увеличение производительности труда;

- увеличение мотивации работников;

- улучшение качества работы;

- оптимизация численности.

# Заключение

В целом по итогам прохождения практики в ООО «Стройресурс» следует отметить рост финансово-хозяйственных показателей, обусловленный увеличением объема продаж. К 2008 году значительно снизилась текучесть персонала, что стало возможным благодаря значительному повышению уровня заработной платы.

Показатели финансовой устойчивости оставляют желать лучшего – рентабельность фирмы сохраняется во многом благодаря интенсификации финансового оборота, большим скоростям денежных потоков.

Собственные средства компании не в состоянии обеспечить ее обязательства в чрезвычайной ситуации. Тем не менее, показатели рентабельности и оборачиваемости во многом компенсируют слабую финансовую устойчивость.

С целью укрепления финансового состояния фирмы следует порекомендовать направить полученную прибыть на формирование целевых резервов, однако, следует учитывать, что средства, отозванные в резервный фонд – это средства, изъятые из оборота, а значит недополученная прибыль.

В данном случае следует более тщательно изучить возможные финансовые риски и по итогам исследования определить оптимальный размер резерва.

# Приложения