

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Снижение затрат на развитие персонала за счет совершенствования
управления карьерой (на примере ООО «Лента»)»

Студент(ка)

М.О. Беляева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант по
иностранному
языку, к.п.н., доцент

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е.

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Беляева М. О.

Тема работы: «Снижение затрат на развитие персонала за счет совершенствования управления карьерой (на примере ООО «Лента»)»

Научный руководитель: д.э.н. М.О. Искосков

Цель исследования - разработка мероприятий по снижению затрат на развитие персонала.

Объектом исследования является предприятие ООО «Лента», его основной виде деятельности - осуществление розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами.

Предмет исследования – затраты на развитие персонала на предприятии ООО «Лента»

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Одним из направлений кадровой работы в организации является планирование карьеры. Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное или вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Лента» при разработке и реализации мероприятий по развитию персонала и по управлению деловой карьерой работников.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-12, рисунков – 16.

Abstract

The title of the bachelor's thesis is Cost Reduction on Personnel Development through Effective Management of Business Career. This bachelor's thesis is about the career development of employees.

The bachelor's thesis consists of an explanatory note on 72 pages, including introduction, 16 figures, 12 tables, the list of 46 references including 4 foreign sources, and 4 appendices.

The key issue of the bachelor's thesis is the one of defining career path for each employee individually, taking into account his personal and professional qualities.

The aim of the work is to develop a procedure for the evaluation of employees to determine possible ways to develop their business career.

The object of the bachelor's thesis is the company Lenta, OOO.

The bachelor's thesis may be divided into several logically connected parts:

- 1) Consideration of the theoretical aspects of staff development;
- 2) Characterization and analysis of Lenta, OOO;
- 3) Development of measures for solving identified problems at the facility.

Special emphasis is laid on consideration of vertical and horizontal types of career growth. The results showed that the proposed methodology for the personnel assessment allows to achieve lower employee turnover. Consequently, this will lead to saving money on staff development.

In conclusion, we would like to stress that each employee should know the approximate path of his career development in the organization. It is important to assess employees' desire, personal motivation and their abilities, knowledge, and skills to select right career paths.

Содержание

Введение	5
1. Теоретические аспекты затрат на развития персонала	7
1.1 Понятие и функции управления персоналом	7
1.2 Развитие персонала: управление деловой карьерой.....	12
1.3 Виды затрат на развитие персонала	24
2. Анализ развития персонала на предприятии ООО «Лента»	29
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели	29
2.2 Анализ затрат на развитие персонала	35
3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления карьерой на предприятии ООО «Лента».....	40
3.1 Разработка мероприятия для эффективного управление деловой карьерой.....	40
3.2 Расчет экономического эффекта предлагаемого мероприятия	48
Заключение	51
Список используемой литературы	53
Приложения	57

Введение

Актуальность работы заключается в том, что развитие персонала является одной из важнейших функций управления в современных организациях. Наличие квалифицированных трудовых ресурсов – главный фактор эффективного функционирования предприятия.

Проблемы, связанные с развитием персонала и управлением деловой карьеры работников, имеют большое значение для предприятий в современных условиях. Работа в рыночных отношениях предъявляет высокие требования к квалификации персонала. В любой организации особое внимание должно уделяться постоянному профессиональному развитию сотрудников. Развитие персонала включает в себя планирование деловой карьеры, определение стратегии и этапов продвижения сотрудников.

Цель исследования – разработать мероприятие по эффективному управлению деловой карьерой сотрудников.

Объектом исследования является ООО «Лента».

Предметом исследования являются затраты на развитие персонала.

Для реализации установленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) Выполнить анализ теоретических аспектов затрат на персонал;
- 2) Провести анализ затрат на развитие персонала на предприятия ООО «Лента»
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию управления карьерой на предприятии ООО «Лента»

Границы исследования – 2014-2016 гг.

Теоретической и методической базой исследования являются работы отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента и управления персоналом, информация интернет-сайтов, относящаяся к данной тематике, а так же внутренние нормативные акты и документы предприятия ООО «Лента».

В работе применены такие методы исследования, анализа и обработки материала, как прогнозирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами предприятия ООО «Лента», при разработке мероприятий по развитию персонала и управлению деловой карьерой сотрудников.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 12, рисунков - 15.

1 Теоретические аспекты затрат на развития персонала

1.1 Понятие и функции управления персоналом

Одним из самых ценных ресурсов организации является персонал. От эффективности работы сотрудников предприятия зависят такие его основные показатели, как прибыльность и конкурентоспособность. Следует рассмотреть несколько определений понятия «управление персоналом».

Многие специалисты в области управления персоналом рассматривает данное понятие, как одну из функций управленческой деятельности: «это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы». В. Р. Веснин дает понятию управления персоналом следующее определение, схожее с определением А. П. Егоршина: «это управление человеком в обитании, направленное на обеспечение условий для эффективного использования его интеллектуальных и физических возможностей, укрепление трудовых отношений, мотивации и получения от работников максимальной отдачи». [9, 14]

Проанализировав представленные выше определения можно заметить, что они нацелены на личность человека, последнее определение более полно раскрывает суть управления персоналом, поясняя его основные признаки.

Управление персоналом трактуется, как одна из функций системы управления, говоря о том, что управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности. Основным отличием этого определения является описание взаимосвязи элементов, входящих в понятие системы управление персоналом. [35]

Если обобщить вышеизложенные определения, то можно сказать, что управление персоналом – это совокупность, включающая в себя формы,

приемы и методы организации работы с персоналом. Так же можно сделать вывод, что работа персоналом должна быть:

- 1) Направлена на создание условий для полного и наиболее эффективного использования физических и интеллектуальных возможностей сотрудников;
- 2) Направлена на повышение эффективности работы всей организации.

Сущность системы управления персоналом раскрывается в его функциях, которые в свою очередь осуществляются с помощью следующих методов (таблица 1).

Таблица 1 – методы управления персоналом

Название методов	Сущность методов	Отличительные характеристики
Организационные	Установление и регулирование определенных связей и отношений между позициями персонала и его контроль.	Обеспечивают функционирование и развитие персонала, оптимизируют управление и представляют собой его базу. Являются первичными по отношению к другим методам.
Административные	Управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям.	Эти методы могут сопровождаться наградой и наказанием за успешное или неудачное выполнение задания.
Экономические	Косвенное воздействие на персонал. Исполнителям ставят цели, ограничения и нормы поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями.	Размер вознаграждения должен напрямую зависеть от достигаемого результата.

Социально-психологические	Предполагаю мотивацию работников к эффективной деятельности через психологическое, моральное и социальное воздействие	Они нацелены на формирование благоприятного психологического климата в коллективе, развитие дружеских отношений между членами команды.
---------------------------	---	--

Проанализировав данные таблицы 1 можно сделать вывод, что каждый из методов может быть применим в конкретных ситуациях, подходящих для этого. Поэтому они все имеют применение. Так же следует отметить, что в управлении персоналом нужно делать упор на работу с социально-психологическими методами управления.

Функции управления персоналом можно определить, как конкретные виды управленческих работ, которые образуют целостный процесс управления персоналом.

Существует несколько подходов к классификации функций управления персоналом.

Функции по направлению работы с персоналом:

- 1) Социальная функция. Отражены в обеспечении занятости, безопасных условий труда, охраны труда;
- 2) Нормативная или регулятивная. Выражается в создании условий труда, соблюдение трудового законодательства, правил охраны труда.
- 3) Воспитательная. Данная функция отражается в способах мотивации работников;
- 4) Информационно-аналитическая. Заключается в информационном обеспечении деятельности организации;
- 5) Контрольная. Позволяет службе персонала контролировать ситуацию как внутри организации, так и на рынке труда.

Функции по характеру выполняемой работы:

- 1) **Функция делопроизводства.** Включает в себя подготовку приказов по личному составу, ведение табельного учета и иные функции;
- 2) **Административная деятельность.** Принятие основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров;
- 3) **Трудоустройство.** Прием на работу, ознакомление с рабочим местом, перевод;
- 4) **Функции развития персонала.** Подготовка, оценка кадров, управление карьерой сотрудников.
- 5) **Функции поддержания и стабилизации персонала.** Включает в себя работу по социальной и материальной поддержке.



Рисунок 1 – функции управления персоналом

Также предлагаем рассмотреть другую классификацию функций управления персоналом. Данные представлены в таблице 2. [18]

Таблица 2 – Функции управления персоналом. Автор Л. Н. Иванова-Швец

№	Название функции	Определение
1	Планирование персонала	Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ трудовых ресурсов и рынка труда; организация кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержание взаимосвязей с внешними источниками, которые обеспечивают организацию персоналом.
2	Управление наймом и учетом персонала	Это подбор кандидатов на вакантную должность; организация отбора и приема персонала; учет, прием, переводы, увольнения персонала; управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.
3	Оценка, обучение и развитие персонала	Осуществление подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; вводный инструктаж и адаптация новых сотрудников; управление развитием карьеры.
4	Управление мотивацией персонала	Это регулирование трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработка систем материального и нематериального стимулирования, а также применение методов морального поощрения персонала.
5	Управление социальным развитием	Это, например, организация питания в течение рабочего дня; обеспечение охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организация развития физической культуры.
6	Информационное обеспечение управления персоналом	Ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

7	Обеспечение нормальных условий труда	Включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и так далее.
---	--------------------------------------	---

Проанализировав функции управления персоналом, можно сказать, что они взаимозависимы и тесно связаны между собой, и если происходят изменения в составе одной из функций, то необходимо будет корректировать все сопряженные с ней функции, задачи и обязанности.

1.2 Развитие персонала: управление деловой карьерой

На сегодняшний день функция управления персоналом находится на уровне стратегических функций. Следовательно, функция развития персонала или как ее еще называют «функция развития человеческих ресурсов» является важно и актуальной составляющей в общей совокупности функций управления персоналом.

Развитие персонала имеет следующее определение: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия». [19]

В работах многих исследователей так же можно найти следующее определение: «Развитие персонала - это комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации». Исходя из этого определения, стоит заметить, что не следует приравнивать такие определение как «развитие» и «обучение». Это не является одним и тем же. Как указано в вышеизложенном определении понятие «развитие» является более широким и включает в себя понятие «обучение». [10, 22]

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. [39]

Проанализировав все вышеуказанные высказывания, можно дать следующее определение: Развитие персонала - это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управлении карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, формирования организационной культуры.

Развитие персонала включает в себя определенный ряд компонентов. Рассмотрим рисунок 2.

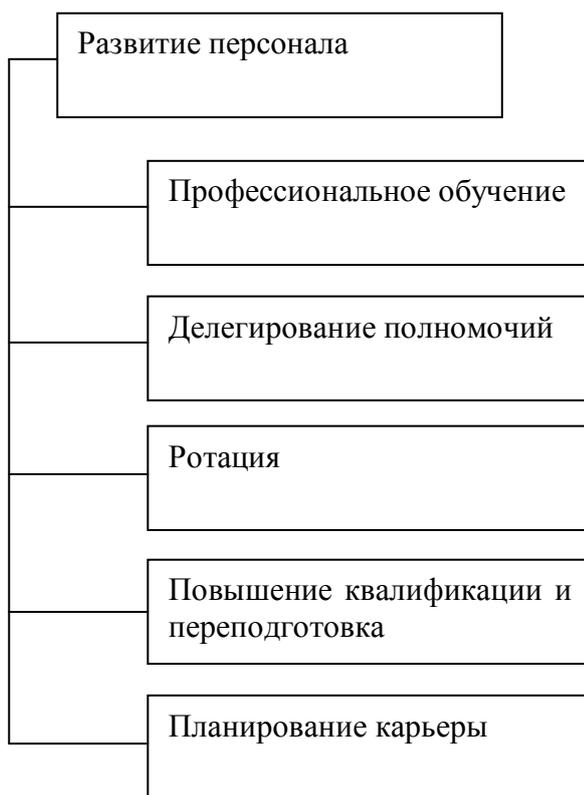


Рисунок 2 – Компоненты функции развития персонала

Проанализировав рисунок 2, можно сказать, что функция развития персонала направлена на профессиональное управление и максимальное использование человеческих ресурсов компании.

Целью развития персонала является повышение трудового потенциала работников для решения задач в области функционирования и развития организации. [25]

Основные принципы развития персонала представлены на рисунке 3.

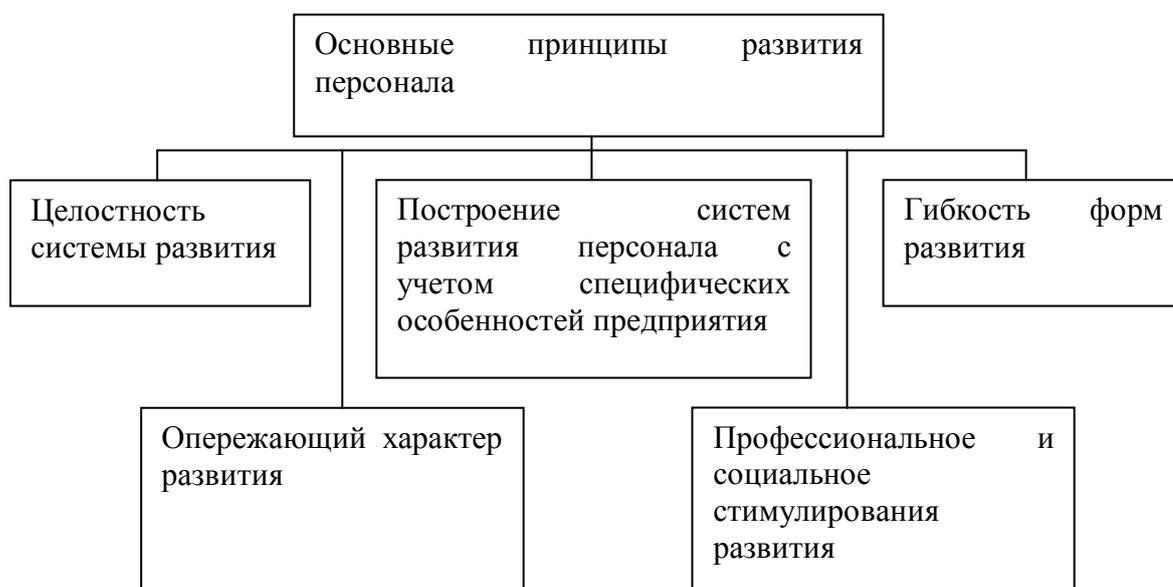


Рисунок 3 – Основные принципы развития персонала

Рассмотрим факторы, которые влияют на необходимость развития персонала в современных условиях:

- 1) Большая конкуренция на рынке;
- 2) Быстроразвивающиеся информационные технологии;
- 3) Системное и комплексное решение вопросов управления персоналом и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- 4) Необходимость разработки организационной культуры и общей стратегии предприятия;

5) Участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решение стратегических задач организации;

б) Наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов. [18]

Один из аспектов, которое включает в себя развития персонала это планирование и развитие деловой карьеры сотрудников.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру, как траекторию своего движения – человек строит с учетом особенностей внутри и вне организации, а так же исходя из своих собственных желания, возможностей и установок.

Построение деловой карьеры начинается с формирования у человека осознанных субъективных желаний и планов на свое трудовое будущее, а так же с планирования ожидаемого пути самореализации. [32]

Одним из направлений кадровой работы в организации является планирование карьеры. Данный вид работы ориентирован на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное или вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен четко понимать и знать не только свои возможные перспективы на краткосрочный или долгосрочный период, но и то, каких он должен показателей добиться на каждом этапе своего трудового пути, что бы достичь желаемого результата в продвижении по службе. [32]

В процессе планирования карьеры происходит сопоставление потенциальных способностей, возможностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития.

При планировании карьеры работника в организации могут быть задействованы следующие лица: менеджер по персоналу, сам сотрудник или его непосредственный начальник. Для каждого из этих субъектов планирования характерны свои определенные мероприятия. Данные представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные мероприятия по планированию карьеры

Рассмотрев рисунок 4, можно сделать вывод о том, что на эффективное построение и развитие деловой карьеры должны быть направлены силы всех трех субъектов. Работнику следует изначально определить свои желания и ту цель, которую он будет стремиться достичь на своем трудовом пути.

Организация же в свою очередь в лице менеджера по персоналу и непосредственного руководителя сотрудника должны направлять его и совместно с ним определять возможные пути развития. Рекомендуется устанавливать показатели и примерные сроки для каждого этапа построения карьеры. Для сотрудника это будет мотивирующим фактором, а для организации инструментом для контроля.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (отношение к работе, образование, квалификация, система внутренних мотиваций), но и объективными условиями.

Рассмотрим объективные условия карьеры:

1) Высшая точка карьеры (высшая должность, которая возможна в определенной организации);

2) Длина карьеры (количество позиций на пути, находящихся между занимаемой позицией сотрудника до высшей позиции);

3) Показатель уровня позиции (отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где на данный период времени находится сотрудник);

4) Показатель потенциальной мобильности (отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где на данный период времени находится сотрудник).

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, при этом важно учитывать индивидуальные особенности человека и его личную внутреннюю мотивацию. Одна и та же карьерная линия может быть для разных людей по-разному привлекательной или непривлекательной вообще. Это в свою очередь существенно скажется на эффективности дальнейшей работы сотрудника.

Рассмотрим такое понятие, как «управление деловой карьерой».

Автор И. Б. Дуракова считает, что управление карьерой заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до его

предполагаемого увольнения необходимо образовывать его планомерное горизонтальное и вертикальное передвижение по должностям и рабочим местам. [13]

В работе автора Л. Н. Иванова-Щвец представлено другое определение данного понятия. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. [18]

Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник сам. Важно отметить, что управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей сотрудника.

Каждый работник имеет свои ожидания от работы и свои определенные цели в рамках его трудовой деятельности. В свою очередь, и организация всегда преследует свои цели и имеет определенные ожидания от работника. Следовательно, человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация. От этого зависит успех его карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь какую-то конкретную работу или занимать какую-то определенную должность. Цели карьеры могут меняться на протяжении трудовой деятельности человека. Например, это может быть связано с возрастом, с ростом квалификации и так далее. Формирование целей карьеры – это постоянный процесс.

Рассмотрим следующие правила, которые важно учитывать при управлении карьерой (таблица 3).

Таблица 3 – Правила управления карьерой

№	Правило
1	Не стоит тратить время и работать с безынициативными сотрудниками
2	Расширяйте знания, повышайте квалификацию сотрудников, готовьте их заранее для должности, которая скоро может стать вакантной
3	Регулярно проводите оценку сотрудников
4	Анализируйте и соотносите личные цели и желания сотрудника с целями организации
5	Совместно с сотрудником намечайте возможные траектории его продвижения в организации
6	Определяйте и ставьте перед сотрудниками конкретные и измеримые цели

Проанализировав данные таблицы 3 можно сделать вывод о том, что для эффективного развития сотрудников и управления их деловой карьерой важно учитывать их личные мотивацию и цели, сопоставляя их с целями организации. Так же следует вести постоянный мониторинг деятельности сотрудников, и совместно с ними осуществлять планирование их трудового пути.

Эффективное управление деловой карьерой оказывает положительное влияние на результаты деятельности организации в целом.

Организация движения кадров имеет в расстановке кадров принципиальное значение, так как обеспечивает подбор и соблюдение плановой карьеры работников.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующих развитию, как организации, так и индивидуальные. Движения могут быть как вертикальные, так и горизонтальные. Это последовательность различных ступеней (рабочих мест, должностей, ролей), которую организация может предложить работнику.

[17]

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов продвижения по работе персонала, применяемых в различных организациях.

В ряде организаций в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой.

Данные функции могут быть возложены на следующие субъекты на предприятии (рисунок 5).



Рисунок 5 - Субъекты, которые могут выполнять функции по управлению деловой карьерой сотрудников

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем, ответственным за персонал на крупных и средних предприятиях. Осуществляется и сопровождается данная процедура сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров на предприятии осуществляется спонтанно, а не планомерно, то есть от случая к случаю, например, при неожиданном увольнении какого-то сотрудника, это эффект от расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный эффект.

Карьера может развиваться в разных направлениях. В таблице 4 представлены основные виды карьеры.

Таблица 4 – Основные виды карьеры

Вид карьеры	Определение
Вертикальная карьера	Вид карьерного продвижения, которое предполагает подъем на более высокую ступень в организационной структуре предприятия.
Горизонтальная карьера	Вид карьерного продвижения, которое предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли без формального закрепления в организационной структуре. Так же к понятию горизонтальной карьеры можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени.

Исходя из данных, приведенных в таблице 4, можно сделать вывод, что карьера – это не только, как принято считать, переход на более высокую должность. Ее так же можно рассматривать, как дополнительное развитие в рамках своей должности или как было указано выше выполнение определенной служебной роли, не имеющей формального закрепления. Например, работник может дополнительно к своей основной должности выполнять еще роль руководителя временной проектной группы, программы и так далее.

Повышение в должности, то есть вертикальная карьера, в основном всегда сопровождается повышением уровня оплаты труда. Но и горизонтальная карьера тоже может сопровождаться финансовыми бонусами или прибавками к заработной плате. Так, например, когда речь идет о расширении или усложнении задач на прежней ступени, то, как правило, это сопровождается адекватным изменением вознаграждения. [18]

Главной целью при планировании мероприятий по управлению деловой карьерой является оценка персонала.

Основными элементами планирования являются:

- 1) Знания и умения сотрудника;
- 2) Задачи, которые предстоит решать сотруднику на будущем рабочем месте;
- 3) Личные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешного выполнения работы на будущем рабочем месте.

В области работы с персоналом на сегодняшний день существует множество подходов к оценке персонала. Например, такие методы как:

- 1) КРІ (оценка с использованием ключевых показателей эффективности);
- 2) Метод «360°» (определение соответствия сотрудника должности, которую он занимает, путем оценки этого сотрудника его деловым окружением);
- 3) Кейс-метод;
- 4) Тестовые задания и многие другие подходы.

Все методы имеют свои достоинства и недостатки, очень трудно определить какой из методов является самым эффективным и позволяет получить более точные результаты. От результатов оценки работника будет зависеть разработка комплекса мероприятий по планированию и развитию его деловой карьеры.

В таблице 5 представлены характеристики двух самых распространенных методов оценки персонала – оценка компетенций и профессиональные тесты.

Таблица 5 - Характеристика методов оценки персонала – оценка компетенций, профессиональные тесты.

№	Критерий	Оценка компетенций	Профессиональные тесты
1	Оценивается	Личностные качества, которые необходимы для работы в определенной должности.	Технические знания (особенности работы, нормы, функции и прочее)

2	Не оценивается	Реальные знания и опыт	Как и насколько эффективно сотрудник применяет свои знания на практике
3	Кто разрабатывает метод оценки	Бизнес-консультанты	Разработчики стандартизированных тестов
4	Стандартность/индивидуализация метода	Типовой перечень компетенций, не учитывает особенности работы конкретного работника	Типовые тесты, не предусматривают дифференциацию выполняемых сотрудником работ
5	Сложность процесса оценки	Сложный	Несложный
6	Вид оценки	Обобщенная	Узкоспециализированная

По данным таблицы 5, можно сделать вывод о том, что каждый из представленных методов имеет свои недостатки.

Существуют три главных фактора, которые учитываются при выборе направления развития карьеры:

- 1) Потребность организации в работниках;
- 2) Профессиональная пригодность;
- 3) Личные стремления сотрудника к продвижению.

Системное планирование трудового пути в зарубежных организациях имеет очень весомое значение для руководства в рамках стратегического кадрового менеджмента.

Можно сделать вывод, что выбор правильного направления развития карьеры сотрудника очень важен, так как от этого зависит дальнейшая работа сотрудника, степень его вовлеченности и уровень качества выполнения своих должностных обязанностей, его удовлетворенность трудом, что в свою очередь оказывает прямое влияние на эффективность работы всей организации.

1.3 Виды затрат на развитие персонала

В экономике предприятия возможность достижения высоких результатов деятельности зависит от того, насколько эффективно предприятие использует имеющиеся у него возможности и потенциал ресурсов.

Одним из видов ресурсов предприятия являются трудовые ресурсы, значение которых невозможно переоценить.

Персонал – это интеллектуальный потенциал компании, и один из ключевых ресурсов, который обеспечивает доходность предприятия. По этой причине особое внимание уделяется планированию затрат на персонал.

Автор А. Я. Кибанов рассматривает затраты на персонал, как интегральный показатель, который характеризует совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. [19]

Трудовые ресурсы способны обеспечить конкурентную силу и обеспечить доходность предприятия. Следовательно, невозможно обойтись без инвестиций в персонал, которые подразумевают под собой затраты на развитие и реализацию потенциала сотрудников.

Можно сделать вывод о том, что необходимо анализировать, планировать и контролировать не только на затраты, компенсирующие использование рабочей силы, но и затраты, осуществляемые с целью развития трудового потенциала персонала. Исходя из этого, затраты можно разделить на две группы

- 1) Затраты, компенсирующие использование рабочей силы;
- 2) Затраты, связанные с развитием и реализацией трудового потенциала персонала.

Рассмотрим более подробно каждую из выделенных групп затрат.

На рисунке 6 представлены затраты, связанные с компенсацией за использование рабочей силы.

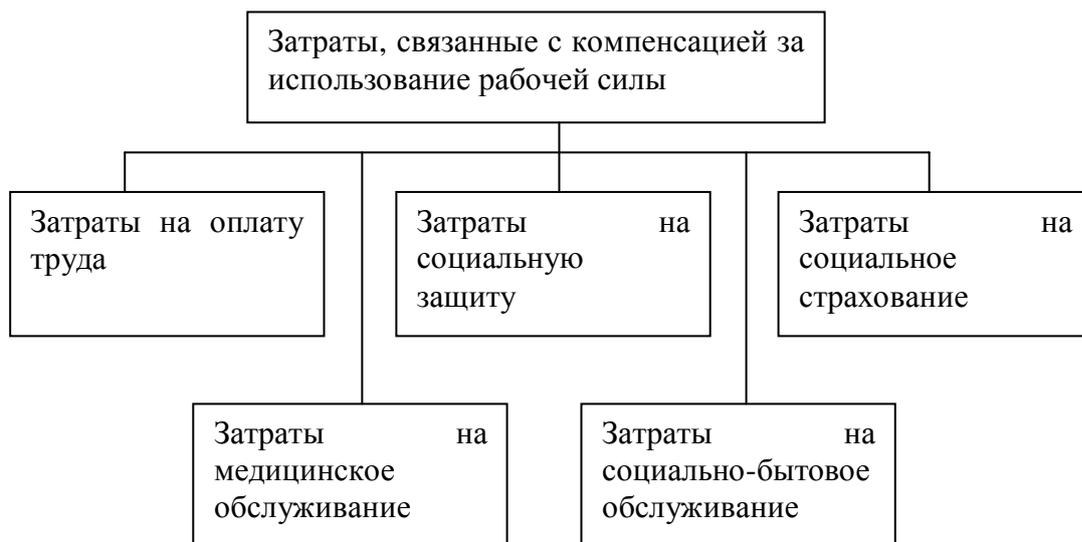


Рисунок 6 – Затраты, связанные с компенсацией за использование рабочей силы

Далее рассмотрим, что включают в себя затраты на развитие и реализацию трудового потенциала персонала.

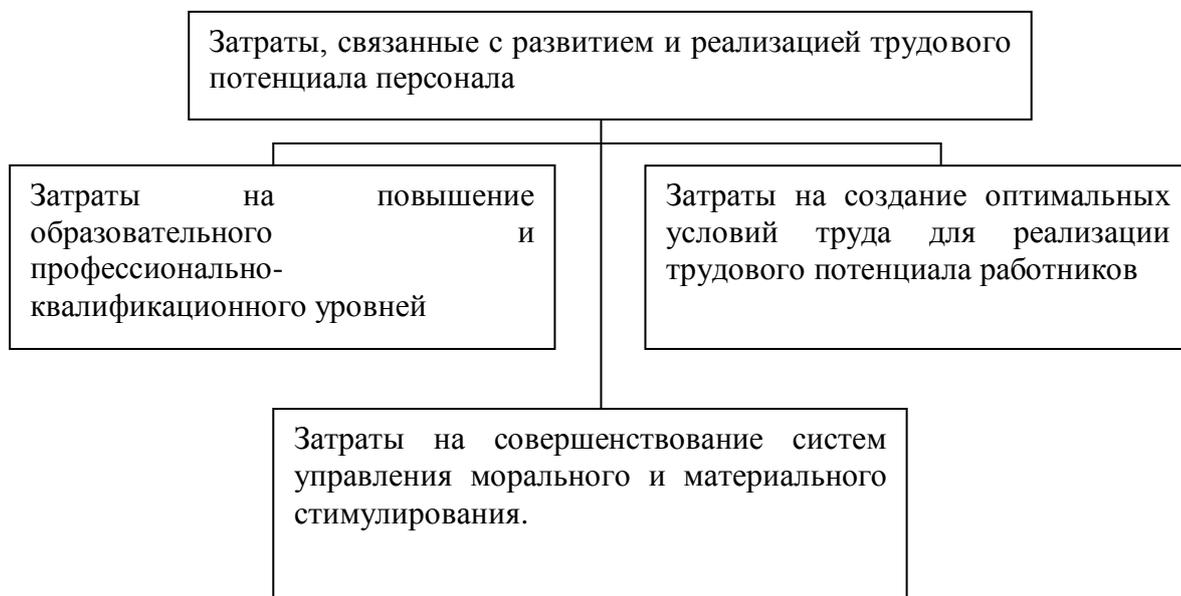


Рисунок 7 – Затраты, связанные с развитием и реализацией трудового потенциала персонала

Следует отметить, что группа затрат, связанных с компенсацией за использование рабочей силы обеспечивает функционирование подсистемы

«Мотивация и стимулирование персонала». В свою очередь, группа затрат связанных с развитием и реализацией трудового потенциала персонала обеспечивает функционирование подсистемы «Развитие персонала».

Затраты на развитие персонала напрямую зависят от количества сотрудников, нуждающихся в обучении или дополнительном развитии, и от того насколько велика потребность в этом обучении и этих сотрудниках.

Затраты на развитие персонала – это издержки предприятия на процесс целенаправленного формирования знаний, умений и навыков сотрудников, позволяющих организации достигать своих стратегических целей.

На рисунке 8 представлен состав затрат на развитие персонала.

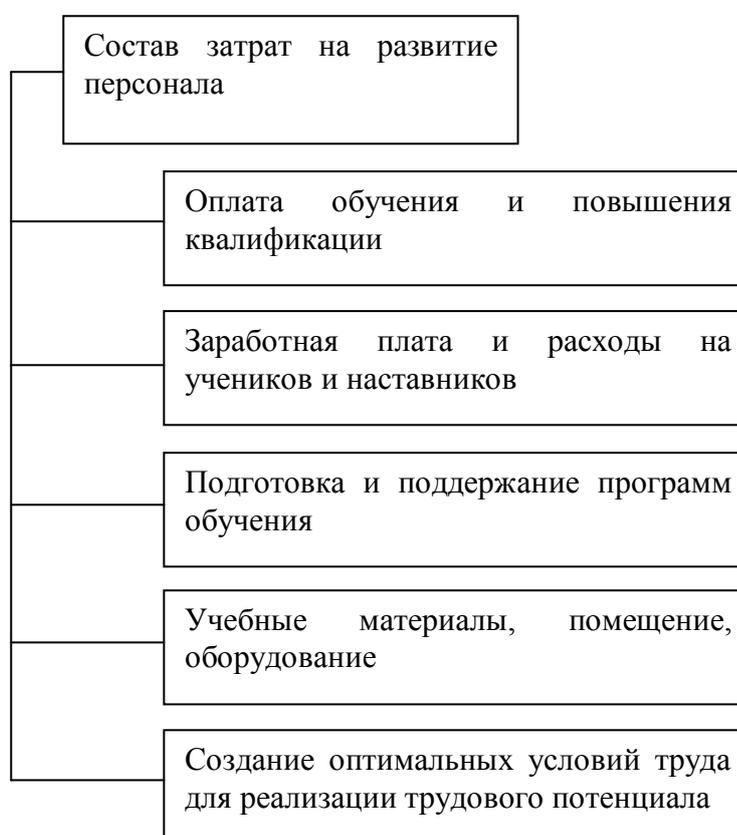


Рисунок 8 – Состав затрат на развитие персонала

Расходы на обучение зависят от метода определения потребностей в обучении. В настоящее время большинство организаций используют заявочную форму выявления потребности. Заявочная форма определения потребности в

развитии и обучении подразумевает под собой сбор заявок руководителей подразделений с предложениями относительно выбора сотрудников и направлений их развития.

Величина затрат на развитие так же зависит и от категории обучающихся. Стоимость обучения одного рабочего в организации в среднем в 2 раза меньше, чем на стоимость обучения специалиста. Что касается стоимости подготовки руководителей, они, как правило, значительно выше затрат на обучение рабочих и специалистов. Для оптимизации затрат в этом случае потребуется определить приоритеты в обучении сотрудников различных категорий в зависимости от тактических и стратегических планов и целей предприятия.

Затраты на развитие персонала можно разделить на два вида (рисунок 9)



Рисунок 9 – две группы видов затрат на развитие персонала

Дадим определение видам затрат, представленным на рисунке 9.

Прямые расходы – закупка учебных курсов, оплата труда наставников и так далее;

1) Косвенные расходы – простой рабочего мечта в период обучения, низкие показатели эффективности работы в период адаптации.

На прямые затраты можно повлиять с помощью двух методов: анализ и контроль. Рассмотрим, что включают в себя данные методы (рисунок 10).



Рисунок 10 – Анализ и Контроль прямых затрат на развитие персонала

Прямые расходы на развитие персонала всегда наиболее объемной статьей расходов, важно анализировать их величину и предпринимать действия по их возможному уменьшению.

2 Анализ развития персонала на предприятии ООО «Лента»

2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели

ООО «Лента» - одна из крупнейших и динамично развивающихся сетей розничной торговли в России.

ООО «Лента» была основана в 1993 году. Тогда был открыт первый магазин-склад, который подразумевал формат cash&carry, что в переводе с английского языка обозначает «заплати и забирай». Данный магазин-склад находился в городе Санкт-Петербург, улица Замшина, дом 27\1. В первую очередь он был рассчитан на оптового покупателя. В основном ассортимент состоял из кондитерских изделий, алкогольной продукции, популярных сортов чая и кофе. Главным преимуществом ООО «Лента» с самого начала были низкие цены.

Компания значительно выросла за несколько лет. В 1996-1997 годах уже были открыты два небольших магазина ООО «Лента», которые приобрели популярность не только среди оптовых, но и среди розничных покупателей.

Формат торговли cash&carry, который осуществляет ООО «Лента» предусматривает низкие цены для покупателей при минимальных издержках на обработку товара. Получатся своего рода конвейерная лента, где все процессы четко налажены. Такой формат подразумевает, что в магазине ничто не должно удорожать товар, поступающий от производителя. Именно в связи с таким представлением руководства о современной и эффективной торговле родилось название магазина «Лента». [26]

На настоящее время ООО «Лента» управляет 195 гипермаркетами в 78 городах России и 54 супермаркетами в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и Центральном регионе. Все гипермаркеты работают семь дней в неделю и предлагают покупателям товары по цене минимум на 5% ниже среднерыночных, за счет использования преимуществ торгового формата, в котором работает ООО «Лента».

Годовой отчет ООО «Лента» за 2016 год представлен в приложении А.

Миссия предприятия ООО «Лента»: Мы работаем для того, чтобы люди в России жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день. [26]

Целью создания ООО «Лента» является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли (Приложение Б).

Основными видами деятельности предприятия являются:

- 1) Осуществление розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами;
- 2) Производство продуктов питания;
- 3) Осуществление оптовой торговли продовольственными товарами;
- 4) Осуществление внешнеэкономической деятельности.

Организационная структура предприятия представлена в приложении В.

Также важно отметить, что отличительная черта предприятия ООО «Лента», а том, что это не просто некий западный формат, адаптированный для российского рынка, а проект «tailor made», что в переводе с английского языка означает «сшитый по индивидуальной мерке», то есть это проект, сделанный специально для российского розничного рынка. Его смысл заключается в сокращении затрат на складские помещения за счет того что часть товарных запасов размещаете в самом торговом зале. Оптимизация технологических процессов на предприятии приводит к экономии, которая позволяет снижать цены без потери прибыли. Следовательно, решается главная задача предприятия – продукция доводится до потребителя кратчайшим путем по минимальной цене.

В планах компании продолжение активного развития в различных городах страны, совершенствование всех бизнес-процессов, повышение эффективности системы управления поставками и улучшение качества работы с покупателями.

Далее рассмотрим основные экономические показатели предприятия ООО «Лента» (таблица 6).

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лента» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015	2016
						/	/
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	120303400	176201600	252800000	55898200	76598400	46	43
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	155689212	164607284	218682698	8918072	62993486	6	32
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3541450	4014190	5630000	472740	1615810	13	40
4. Чистые процентные расходы, тыс. руб.	9000000	6800000	9300000	-2200000	2500000	-35	36
5. Капитальные затраты, тыс. руб.	35000000	35100000	31400000	1000000	-3700000	1	11
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	18733,001	19823,086	23249,705	1090,085	3426619	6	17
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	6920600	8919800	10300000	1998400	1381000	28	15
8. Численность работающих, чел. в т.ч рабочих, чел.	38200	38300	38414	100	114	1	1
9. Производительность труда работающего, тыс. руб.	3149303	4600563	6580934	1451260	1980371	46	43

10.Рентабельность продаж, %	5	5	5	0	0	0	0
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Исходя из данных приведенных в таблице 6, можно отметить рост капитальных затрат, что может быть связано с открытием новых гипермаркетов.

Подробный финансовый годовой отчет за 2016 год предприятия ООО «Лента» представлен в приложении Г.

Рассмотрим динамику показателя численности работающих на предприятии ООО «Лента» на рисунке 11.

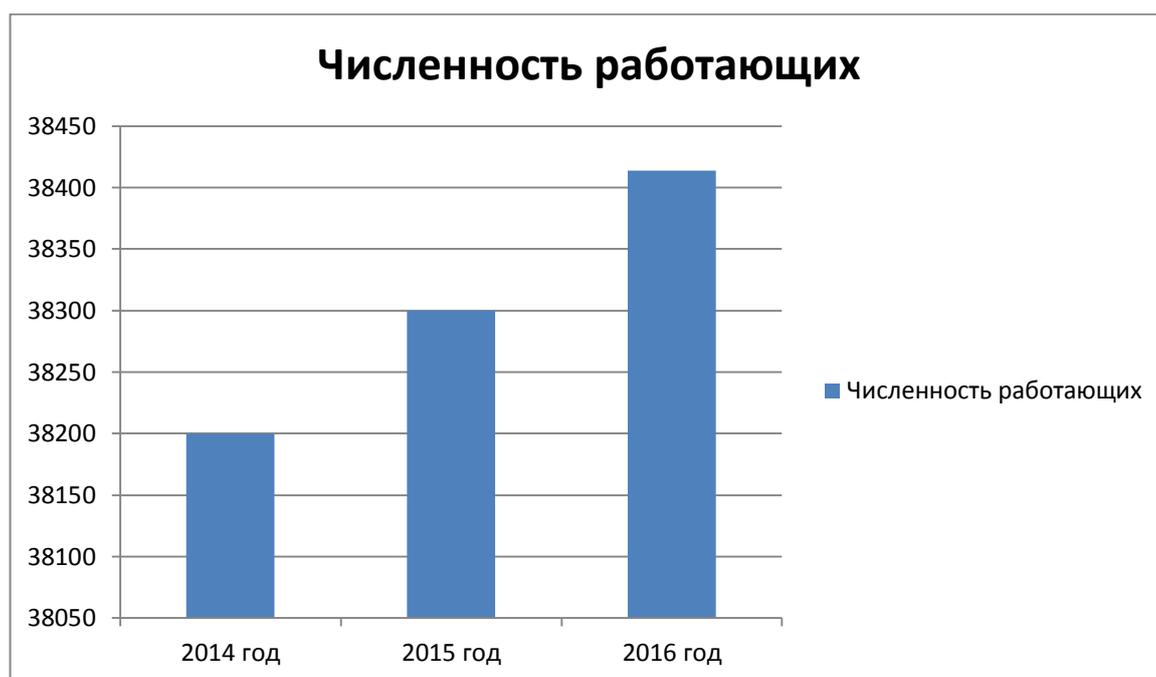


Рисунок 11 – Динамика показателя численности работающих на предприятии ООО «Лента» за 2014-2016гг.

Проанализировав данные представленные на рисунке 10, можно сделать вывод о том, что на предприятии за период 2014-2016гг. произошел рост

численности работников. Это может быть связано с образованием новых рабочих мест. Следовательно, данное предприятие развивается и растет.

Рассмотрим более подробно характеристику одного из гипермаркетов ООО «Лента».

Гипермаркет условно разделен на ряд секций. Рассмотрим рисунок 12.



Рисунок 12 – Структура секций гипермаркета «Лента»

Рассмотрев рисунок 12, можно сделать вывод, что гипермаркет «Лента» имеет большой ассортимент как продовольственных, так и непродовольственных товаров, которые разделены на 12 секций.

Организационная структура управления представлена на рисунке 13.

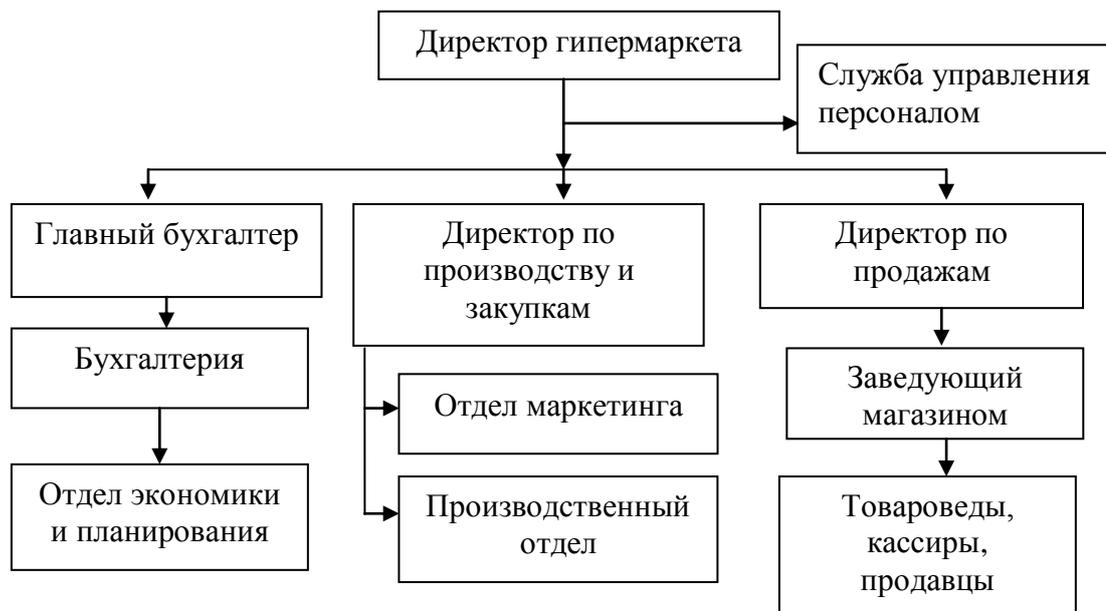


Рисунок 13 – Организационная структура гипермаркета «Лента»

Согласно рисунку 12, на высшей ступени в иерархии управления стоит директор гипермаркета, в его обязанности входит управление гипермаркетом, повышение товарооборота, организация бесперебойной работы магазина и координация всех структурных подразделений.

Служба управления персоналом проводит набор. Обучение и переподготовку персонала.

Бухгалтерия осуществляет ведение бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Отдел маркетинга и производственный отдел занимаются разработкой и внедрением стратегий производства и сбыта продукции.

Директор по продажам осуществляет тактическое планирование работ, осуществляемых его подчиненными, анализирует и корректирует планы продаж предприятия.

Заведующий магазином обеспечивает соблюдение обязательных требований торговли, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, противопожарных и других правилах и нормативных документах.

Непосредственно реализацией товаров занимаются работники торгового зала, каждый из которых закреплен за конкретной секцией.

2.2 Анализ затрат на развитие персонала

На предприятии ООО «Лента» организацией развития работников, а именно: выявлением потребности и планированием в обучении, профессиональной подготовки и переподготовки, повышением квалификации и управлением карьерой сотрудников занимается служба управления персоналом.

Главной целью службы управления персоналом является повышение эффективности работы сотрудников предприятия.

Функции службы управления персоналом:

- 1) Определение потребности в персонале;
- 2) Разработка и реализация программы адаптации работников;
- 3) Развитие персонала;
- 4) Мотивация результатов труда и поведения персонала;
- 5) Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом;
- 6) Совершенствование форм и методов управления персоналом.

Служба управления персоналом имеет следующие основные задачи (рисунок 14).

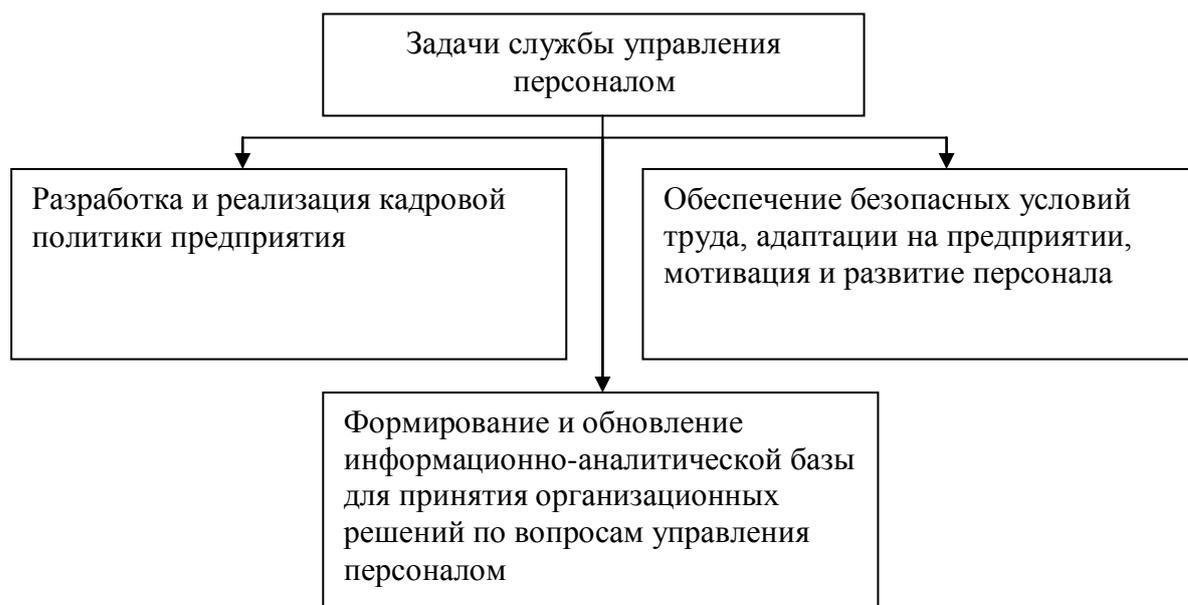


Рисунок 14 – Задачи службы управления персоналом

Следует отметить то, что задачи службы управления персоналом формулируются на каждом предприятии согласно основным целям и стратегии его деятельности и закрепляются в Положении о подразделении.

Далее рассмотрим затраты на развитие персонала на предприятии ООО «Лента» в период с 2014 года по 2016 год (таблица 7).

Таблица 7 – Затраты на развитие персонала за 2014-2015 гг. на предприятии ООО «Лента»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Количество работников:	100	120	126
-принятые (первичное обучение)	90	109	115
-работающие (дополнительная подготовка, переподготовка)	10	11	11

Затраты (на 1 работника):			
-первичное обучение	2400руб.	2600руб.	2600руб.
-дополнительная подготовка, переподготовка	3000руб	4000руб	4000руб.
Итого:	246000руб.	327400руб.	343000руб.

Исходя из данных, приведенных в таблице 7 видно, что число принятых и обученных сотрудников в 2016 году увеличилось по сравнению с предыдущими двумя годами. В 2016 году количество принятых работников увеличилось на 25 человек по сравнению с 2014 годом.

Можно сделать вывод, что на предприятии увеличивается число уволенных сотрудников, что в свою очередь свидетельствует о неудовлетворенности персонала.

Далее рассмотрим движение рабочей силы на предприятии ООО «Лента» за период 2014-2016 гг.

Таблица 8 – Движение рабочей силы на предприятии ООО «Лента» за период 2014-2016гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел	230	235	250
Количество принятых на работу, чел	90	109	115
Общее количество уволенных, чел	85	91	105
Количество уволенных по собственному желанию, чел	65	69	80
Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел	20	22	25

Количество работников, проработавших весь период, чел	55	35	30
Коэффициент оборота по приему, %	39,1	46,4	46
Коэффициент постоянства кадров, %	23,9	14,9	12
Коэффициент текучести кадров, %	37	38,7	42

Проанализировав данные таблицы 8 можно сделать вывод о том, что коэффициент постоянства кадров в 2016 году понизился на 11,9% по сравнению с 2014 годом. Так же следует отметить, что количество уволенных по собственному желанию растет с каждым годом, что в свою очередь приводит к росту текучести кадров (рисунок 15). Данный анализ может говорить о том, что сотрудники данного предприятия недовольны трудом.



Рисунок 15 – Динамика коэффициента текучести кадров на предприятии ООО «Лента» за 2014-2016гг.

Для изменения сложившейся ситуации на предприятии потребовалось провести анализ причин увольнения сотрудников по собственному желанию. В таблице 9 указаны причины, по которым сотрудники, уволенные по собственному желанию, покидали предприятие.

Таблица 9 – причины увольнения сотрудников на предприятии ООО «Лента» за период 2014-2016гг.

Причина	Количество уволенных работников по собственному желанию, чел	Количество уволенных работников по собственному желанию, %
1. Оплата труда	9	12,9
2. Отсутствие профессионального развития и карьерного роста	50	71,4
3. Условия труда	5	7,1
4. Неблагоприятный психологический климат в коллективе	2	2,9
5. Иные причины (переезд работника в другой город, удаленное расстояние работы от дома и другое)	4	5,7
	70	

На основании данных указанных в таблице 9 можно сделать вывод, что основной причиной увольнения сотрудников по собственному желанию, является отсутствие профессионального развития и карьерного роста.

Для изменения сложившейся ситуации на предприятии и решении выявленной проблемы мы предлагаем проводить своевременную и эффективную оценку персонала для определения потребности и выбора путей профессионального развития и построении деловой карьеры каждого работника индивидуально.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления карьерой на предприятии ООО «Лента»

3.1 Разработка мероприятий для эффективного управления деловой карьерой

Важно разработать такой порядок оценки, по итогам которого менеджер по персоналу сможет получить комплексную оценку сотрудника. Это позволит в полной мере оценить работника и сделать выводы о том, в каком направлении его эффективнее будет развивать: по горизонтали или по вертикали.

Руководствуясь данным анализа самых распространенных методов оценки персонала (таблица 5), мы разработали следующий порядок оценки персонала (таблица 10), с помощью которого можно будет провести комплексную оценку работника, и с позиции профессиональных знаний, умений и навыков, и с позиции личностных качеств, которыми должен обладать сотрудник для качественного выполнения работы.

Таблица 10 – Порядок оценки персонала, для управления карьерой

№	Название	Краткое описание
1	Оценка профессиональных компетенций и личностных качеств	Заполняется карточка оценки, которая позволяет провести комплексную оценку сотрудника.
2	Снижение контроля	Сотруднику поручается задание и оценивается качество его выполнения.
3	Стажировка	Сотрудник пробует выполнять функции, предлагаемой ему должности.

Что бы данный порядок оценки персонала был действительно эффективным, он должен соответствовать следующим требованиям:

- 1) Точность результатов оценки;

2) Оценивать те знания и личностные качества сотрудника, которые важны для конкретного рабочего места;

3) Измеримость критериев оценки;

4) Простота и доступность метода.

Предлагаемый порядок оценки персонала включает в себя три взаимосвязанных этапа (таблица 10)

Рассмотрим более подробно каждый этап порядка оценки сотрудника.

На первом этапе создается карточка оценки сотрудника (таблица 10). Она состоит из трех блоков. Каждый блок включает в себя разные критерии оценки сотрудника:

1) Личностные качества;

2) Профессиональные знания;

3) Должностные обязанности.

Первый блок «личностные качества» описывает имеющиеся параметры личности и позволяет сопоставить их с требуемыми параметрами. Это дает возможность оценить подходит ли сотруднику предполагаемая должность, совпадают ли личностные установки кандидата с требованиями к должности. Данный блок является немаловажным, так как бывают случаи, когда работник не удовлетворен своим трудом, даже имея престижную должность. Сотрудник может чувствовать себя некомфортно на определенном рабочем месте в силу своих личных психологических особенностей. Это в дальнейшем может повлечь за собой некачественное выполнение работы, профессиональное выгорание работника и как следствие этого – его увольнение.

Второй блок «профессиональные знания». Оценка профессиональных знаний, умений и навыков сотрудника является неотъемлемой частью при планировании и развитии деловой карьеры работника. Данный блок позволяет выявить имеющиеся профессиональные знания сотрудника.

Третий блок «должностные обязанности» позволяет оценить, как работник выполняет свои должностные обязанности, и дать косвенную оценку возможности выполнения сотрудником функций предполагаемой должности.

Следовательно, нужно проанализировать и оценить смежность должностей, сложность наборов основных функций, величину зон ответственности и другие параметры.

Пример карточки оценки сотрудника представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Карточка оценки сотрудника.

Перечень требований к работнику	Имеющиеся данные	Требуемые данные	Балл
1) Личностные качества			
Физический облик (возраст, пол, здоровье)			
Черты характера			
2) Профессиональные знания			
Образование			
Профессиональные навыки			
Опыт			
Дополнительное образование /достижения			
3) Должностные обязанности			
Основные должностные функции			

Данная карточка оценки сотрудника позволит менеджеру по персоналу получить полную информацию о работнике, что дает возможность эффективно

выполнять планирование и развитие его деловой карьеры, с учетом всех возможностей и личных особенностей сотрудника.

Второй этап – снижение контроля. Главная цель данного этапа – проверить самостоятельность сотрудника, его ответственность, умение качественно выполнять работу, а так же умение работать, не прибегая к поддержке руководства. Для того что бы проверить работника на наличие этих качеств, ему дают задание, но не контролируют процесс выполнения работы. По окончании этого этапа можно будет сделать следующие выводы (рисунок 16).



Рисунок 16 – Варианты оценки готовности сотрудника к продвижению

Сотрудник готов к вертикальному продвижению, если он смог самостоятельно и качественно выполнить предложенную ему работу в срок, при этом, не отвлекаясь от своих должностных обязанностей, не снижая показатели основной работы. Это говорит о том, что сотрудник может справляться с более широким кругом функций, ему можно доверить большую зону ответственности. Следовательно, такому сотруднику рекомендуется планировать и развивать деловую карьеру по вертикали.

Если сотрудник справился с предложенным ему заданием, выполнил его качественно и в срок, но не проявил должной самостоятельности, то есть прибегал к поддержке руководства, то он не готов к продвижению по вертикали, но можно сделать вывод, что такой сотрудник является хорошим

исполнителем. Он добросовестно выполняет работу и имеет потенциал для того, что бы выполнять больший набор функций, но нуждается в контроле и помощи со стороны руководства. Следовательно, такому работнику можно планировать и развивать горизонтальную карьеру.

Сотрудник не готов к продвижению, если он не проявлял интереса и инициативы к работе, уходил от ответственности, не смогу справиться с предложенным ему заданием. Следовательно, можно сделать вывод о том, что такой сотрудник либо не имеет достаточного опыта работы и на данный момент времени не готов к продвижению, либо сотрудник не имеет личной мотивации и желания к изменению функциональных обязанностей и развитию деловой карьеры.

На последнем, третьем этапе, сотруднику предлагается пройти стажировку. Сотрудник имеет возможность попробовать выполнять функции, предлагаемой ему должности. Данный этап поможет работнику понять и увидеть работу изнутри, а руководителю – оценить работу сотрудника. Данный этап может сопровождаться наставничеством, важно оказать сотруднику поддержку, тогда он сможет раскрыть свой потенциал в новой должности, быстрее к ней адаптироваться и умело применить все свои профессиональные знания, умения и навыки.

При использовании предложенного порядка оценки персонала, можно получить достоверные и точные результаты, по итогам которых, менеджер по персоналу, может эффективно выполнять работу по планированию и развитию деловой карьеры сотрудников. Такое комплексное рассмотрение личностных качеств и профессиональных знаний сотрудника позволяет правильно определить, в каком направлении развивать работника. При правильном планировании и развитии карьеры, сотрудник будет удовлетворен трудом, а значит, будет качественно выполнять свои должностные обязанности, иметь лояльное отношение к организации и работать во благо организации.

Рассмотрим применение данного порядка оценки персонала для управления карьерой на примере сотрудника организации ООО «Лента»

заместителя руководителя отдела «Бакалея», рекомендуемого к повышению на должность руководителя данного отдела.

1 этап. Создание карточки оценки сотрудника. Используется бальная система оценки (0- не соответствует, 1- соответствует). Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Карточка оценки руководителя отдела «Бакалея»

Перечень требований к работнику	Имеющиеся данные	Требуемые данные	Балл
1) Личностные качества			
Физический облик (возраст, пол, здоровье)	- возраст 35 лет - пол женский	- возраст от 27 до 45 лет	1
Черты характера	Ответственность, желание добиться результата, самостоятельность, лидерство.	Ответственность, лидерские качества, упорство, открытость, активность, самостоятельность.	1
2) Профессиональные знания			
Образование	Высшее профессиональное образование. Направление подготовки «Торговое дело»	Высшее торговое-экономическое.	1
Профессиональные навыки	Организаторские способности, аналитический склад ума.	Знание основ торгового дела, владение методами анализа рынка, навыками управления.	1
Опыт	8 лет	От 3-х лет	1

Дополнительное образование /достижения	Курс «Менеджмент и делопроизводство»	Знание общего менеджмента, основ психологии.	1
3) Должностные обязанности			
Основные должностные функции	<ul style="list-style-type: none"> - проверка наличия товара на полках своего отдела, наличие ценников; - контроль чистоты полок и витрин отдела; - организация работы продавцов отдела; - контроль работы продавцов отдела. 	<ul style="list-style-type: none"> - составление графиков выхода на работу персонала отдела; - учет рабочего времени сотрудников; - обеспечение своевременной и правильной подготовки отдела к открытию. - участие в работе по оценке качества труда сотрудников. 	1

На первом этапе, на основе произведенной оценки можно сделать вывод о том, что данный сотрудник имеет знания, навыки и личностные характеристики, которые позволят ему справляться с более широким кругом должностных обязанностей. Следовательно, деловую карьеру данного сотрудника будет правильнее развивать по вертикали.

2 этап. Снижение контроля.

На втором этапе оценки сотрудника для управления карьерой, работнику было поручено выполнить задание, суть которого заключалась в следующем: работник, был уведомлен о том, что на него возлагается ответственность за составление графика выхода работников отдела на работу в будущем месяце. Данное поручение направлено на выявление самостоятельности сотрудника,

умение включиться в новый вид деятельности. В ходе выполнения задания сотрудник смог сам, без обращения за помощью к высшему руководству, составить график работы сотрудников отдела, который отвечал всем требованиям, заявленным к нему. Выполнение данного задания не отразилось на основной деятельности сотрудника. По итогам второго этапа оценки сотрудника можно сделать вывод о том, что данный работник обладает способностями к организаторской работе, является самостоятельным и обладает такими характеристиками как нацеленность на результат, отсутствие страха перед новой работой. Следовательно, данный работник имеет потенциал выполнять более широкий круг должностных обязанностей.

3 этап. Стажировка. После оценки сотрудника на предыдущих этапах, которая показала, что карьеру данного работника разумнее развивать по вертикали, следует стажировка на новом рабочем месте, в должности руководителя отдела «Бакалея». На данном этапе работнику предлагается выполнение новых функций, соответствующих новой должности. В ходе стажировки было выявлено, что сотрудник успешно осваивает новые должностные обязанности, стремиться к развитию и совершенствованию своих профессиональных знаний и навыков.

Произведенная оценка сотрудника для управления карьерой показала что сотрудник, работающий в должности заместителя руководителя отдела «Бакалея» за время работы хорошо освоил свои должностные обязанности и легко с ними справлялся. Комплексная оценка показала, что сотрудник имеет и профессиональные навыки, и личностные характеристики, соответствующее более высокой должности, следовательно, рекомендуется развивать деловую карьеру данного сотрудника по вертикали. Для него это будет мотивацией к хорошей работе и развитию. Таким образом, предложенный порядок оценки персонала помогает управляющему лучше понять и изучить возможности сотрудника.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что комплексная оценка сотрудника является хорошим методом, для развития и управления деловой карьерой работников.

3.2 Расчет экономического эффекта предлагаемого мероприятия

Экономический эффект – это разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменение условий деятельности.

Экономический эффект для сферы управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения управленческих функций. Следует достичь избавления от лишних, дублирующих функций.

Для предприятия ООО «Лента» суть экономического эффекта предложенного мероприятия заключается в снижении издержек на персонал, путем эффективного управления карьерой.

Рассчитаем показатель текучести кадров для предприятия ООО «Лента» за 2016 год по формуле 1 (данные из таблицы 8). Для расчета воспользуемся формулой 1.1.

$$K_T = K_y \div Ч_{cp} \times 100 \quad (1.1);$$

где,

K_T – коэффициент текучести кадров,

K_y – количество уволенных сотрудников,

$Ч_{cp}$ – среднесписочная численность персонала.

Таким образом, произведем расчет по формуле.

$$K_T = 105 / 250 * 100$$

$$K_T = 42\%$$

Исходя из расчета, коэффициент текучести кадров на предприятии ООО «Лента» за 2016 год составил 42%. Учитывая, что данное предприятия работает в сфере розничной торговли, такое значение показателя можно считать выше нормального. Так как для предприятий сферы розничной торговли нормальным значением показателя текучести кадров, принято считать значение равное ~ 30%.

Высокое значение показателя текучести кадров, свидетельствовать о том, что работники покидают данное предприятие из-за неудовлетворенности трудом, отсутствия развития и карьерного роста.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что на предприятии недостаточно хорошо выполняется функция развития персонала, недостаточное внимание уделяется управлению карьерой сотрудников.

Для исправления сложившейся ситуации нами был разработан порядок оценки персонала, который поможет объективно оценить потенциал и возможности сотрудника. А так же предложенный порядок оценки будет способствовать тому, что бы правильно наметить пути развития и карьерного продвижения работника, в соответствии с его личными потребностями и целями. Так сотрудники будут видеть перспективы своего развития и профессионального роста в организации. Это послужит инструментом для мотивации работников, появлению у них лояльного отношения к организации и желанию работать именно на этом предприятии. Вследствие чего прогнозируется снижение процента текучести кадров до нормального значения, которое как было указано выше, должно составлять ~ 30%.

Произведем прогнозный расчет затрат на развитие персонала при нормальном показателе текучести кадров.

Найдем, чему будет равно значение уволенных сотрудников, при прогнозируемом значении показателя текучести кадров равном 30%. Произведем расчет, используя формулу 1.1.

$$30 = K_y \cdot 250 \cdot 100$$

$$K_y = 30 \cdot 250 \cdot 100$$

$$K_y = 75 \text{ чел.}$$

Далее построим прогнозную таблицу затрат на персонал при коэффициенте текучести кадров равном 30%

Таблица 13 – Прогнозируемые затраты на персонал

Показатель	Прогнозируемые данные
Количество работников:	86
-принятые (первичное обучение), чел	75
-работающие (дополнительная подготовка, переподготовка), чел	11
Затраты (на 1 работника):	
-первичное обучение	2600руб.
-дополнительная подготовка, переподготовка	4000руб.
Итого:	239000руб.

Проанализировав прогнозную таблицу 13, видно, что при нормальном показателе значения текучести кадров, потребность в приеме и обучении новых сотрудников снизиться до 75 человека в год, при этом затраты на развитие персонала на год будут составлять 239000 рублей.

Напомним, что затраты на развитие персонала за 2016 год составляли 343000 рублей (таблица 7), что на 104000 рублей больше прогнозируемых затрат.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что при использовании предложенного порядка оценки персонала можно будет добиться понижения показателя текучести кадров, что в свою очередь приведет к экономии денежных средств на развитие персонала

Заключение

Можно сказать, что развитие и непрерывное совершенствование персонала – это залог успешных современных организаций.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические аспекты затрат на развития персонала.

Управление персоналом – это область знаний и практической деятельности, за счет которой организация своевременно обеспечивает себя персоналом и старается максимально и эффективно его использовать.

Одной из основных функций системы управления персоналом является развитие. Развитие персонала – это определенный комплекс мероприятий, который направлен на повышение профессиональной компетентности сотрудников для эффективного достижения целей и задач организации. Известно, что залог любого современного предприятия – непрерывное совершенствование и развитие навыков сотрудников.

Планирование деловой карьеры, как один из аспектов развития персонала, в настоящее время должен носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности сотрудника. В процесс управления деловой карьерой входят планирование, организация, мотивация и контроль карьерного роста сотрудников.

Главной целью при планировании мероприятий по управлению деловой карьерой является оценка персонала. Ключевая задача менеджера по персоналу – оценить уровень квалификации и профессиональных качеств, а так же личную мотивацию и желания сотрудника.

Во второй главе работы, в ходе анализа затрат на развитие персонала на предприятии ООО «Лента», было выявлено, что значение показателя затрат на персонал имеет тенденцию к росту, это происходит по причине высокой текучести кадров. Так же было установлено, что причиной высокого значения коэффициента текучести кадров, является увольнение сотрудников из-за отсутствия профессионального развития и карьерного роста.

В третьей главе работы, для устранения данной проблемы был разработан порядок оценки сотрудников. Предложенный порядок оценки позволит менеджеру по персоналу в полной мере оценить сотрудника и сделать выводы о том, на какую должность его следует переместить и в каком направлении будет эффективнее развивать его деловую карьеру. Не всем сотрудникам может подойти должность руководителя, некоторые специалисты предпочитают совершенствоваться в своей профессиональной области. Для таких сотрудников разумнее будет планировать горизонтальный вид карьеры. В свою очередь, для сотрудников имеющих подходящие личные качества и особенности характера, а также внутреннее стремление и желание занимать лидирующие позиции больше подойдет вертикальный вид деловой карьеры.

В результате внедрения разработанного мероприятия прогнозируется понижение значения коэффициента текучести кадров, за счет сокращения количества увольнений сотрудников по причине неудовлетворенности отсутствием профессионального развития. Следовательно, это приведет к снижению затрат на развитие персонала.

Список используемой литературы

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Финпресс, 2014. 278 с.
2. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. № 16. С. 23-35.
3. Белякова А. П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия // Концепт. – 2015. - №8 (август).
4. Белякова А. П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия // Концепт. – 2015. - №8 (август).
5. Богданова Г. Особенности оценки в процессе управления карьерой / Г. Богданова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №3. – С. 36
6. Богданова Г. Особенности оценки в процессе управления карьерой / Г. Богданова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №3. – С. 36
7. Борисова, Е. А. Управление персоналом для современных руководителей: Учебное пособие / Е.А. Борисова. - СПб. : Питер, 2013.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2011. 469 с.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гнчаров. - М.: МП Сувенир, 2015. 362 с.
10. Гордиенко Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Управление персоналом 2-е изд. учебник / Ю. Ф. Гордиенкова, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2013. 332 с.
11. Дайнека А. В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 292 с.
12. Дашков Л. П. Организация труда работников торговли: учеб. Для вузов / Л.П. Дашков, В. К.Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц.-М.: Дашков и К,

2010.

13. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2012. № 8. С. 11-16

14. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2012. 430 с.

15. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб.пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2015. 187 с.

16. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера /П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. 576 с.

17. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - М.: Альпина Паблишерз, 2012. 563 с.

18. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2012. 200с.

19. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: развитие персонала / А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2012. 416 с.

20. Киприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие // Е. В. Киприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.

21. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева. – Вологда: Легия, 2010. 332 с.

22. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева. – Вологда: Легия, 2010. 332с.

23. Козак Н.Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н.Н. Козак - М.: Издательские решения, 2016. 60 с.

24. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К.Макарова. - М.: Дело, 2013. 232 с.

25. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. –М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. 263с.
26. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2013. 432 с.
27. Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К. В. Наумов // Корморативный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>. (Дата обращения: 1.04.2017)
28. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности/ Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 73-77.
29. Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lenta.com/>. (Дата обращения: 25.05.2017)
30. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2015. 123 с.
31. Скавитин. А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом – <http://www.aup.ru/articles/personal/>. (Дата обращения: 21.04.2017)
32. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие, - М.: Наука,2012.
33. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие, - М.: Наука,2012.
34. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Электронный ресурс]. (Дата обращения: 14.05.2017)
35. Спивак В.А.Планирование карьеры: анализ, оценка и управление: учебное пособие. / В.А. Спивак. - М.: Экономика, 2012. 365 с.
36. Трудовой кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Проспект, 2016. 256 с.
37. Управление персоналом: Учебник для вузов./Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. 423 с.

38. Шаталова Н.И. Управленческое консультирование: практикум / Н.И. Шаталова. – Екатеринбург : Издательство УрГУПС, 2012. 130 с.
39. Шекель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера / В.М.Шекель. - М.: Финансы и статистика, 2015. 250 с.
40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2014. 266 с.
41. Электронная энциклопедия экономиста/ Бизнес/ Управление персоналом/ Обучение персонала – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html>. (Дата обращения: 6.05.2017)
42. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.
43. Angie Mohr. Training New Employees Vs. Hiring Skilled Workers. August 20, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/financial-edge/0812/training-new-employees-vs.-hiring-skilled-workers.aspx?ad=dirN&qo=investopediaSiteSearch&qsrc=0&o=40186> (Дата обращения: 21.02.2017)
44. By Kate Anania. 8 Reasons Why Valued Employees Quit. March 8, 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/081015/8-reasons-why-valued-employees-quit.asp?ad=dirN&qo=investopediaSiteSearch&qsrc=0&o=40186> (Дата обращения: 14.03.2017)
45. By Kate Anania. Top 5 Ways to Retain Your Best Employees. August 6, 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/080615/top-5-ways-retain-your-best-employees.asp> (Дата обращения: 6.05.2017)
46. Michael Sicuranza. Small Businesses: Hire and Keep the Best Employees. November 9, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/advisor-network/articles/110916/small-businesses-hire-and-keep-best-employees/> (Дата обращения: 26.04.2017)

Выдержка из годового отчета общества с ограниченной ответственностью «Лента» за 2016 год.

1. Положение Общества в отрасли

ООО «Лента» входит в число крупнейших игроков продуктового ритейла в России. Общество занимает пятое место в десятке крупнейших российских продовольственных ритейлеров по общему объему продаж за 2016 г., в соответствии с публично доступной информацией.

Общество было одной из первых российских компаний, которые начали формировать культуру оптовой и розничной торговли в России, и более чем за 20 лет прошло путь развития от небольшого магазина-склада в Санкт-Петербурге до сети гипермаркетов федерального значения и одного из лидеров российского ритейла.

По состоянию на 31 декабря 2016 года в 83 городах различных регионов России работает 191 гипермаркет сети «Лента», и 49 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге и Центральной России. Средний гипермаркет «Ленты» имеет 5 758 кв.м. торговой площади. Компания оперирует семью собственными распределительными центрами. «Лента» в основном занимается развитием форматов гипермаркетов и супермаркетов с низкими ценами на ключевые категории продуктов.

По состоянию на 31 декабря 2016 года компания имеет более 10,5 миллионов активных держателей карт лояльности. Около 93% всех продаж в магазинах «Ленты» в 2016 г. были осуществлены с использованием таких карт. Головной офис Общества, традиционно, расположен в г. Санкт-Петербург.

2. Приоритетные направления деятельности Общества

Основным видом деятельности Общества является розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления. Доля выручки от продаж от данного вида хозяйственной деятельности в общем объеме выручки от продаж Общества за 2016 год составила 96,25%.

Общество осуществляет указанную деятельность через собственную сеть одноимённых гипермаркетов «Лента», первый из которых был открыт в 1999 году в Санкт-Петербурге. В течение 2016 года открыт 51 новый гипермаркет и 17 супермаркетов.

По состоянию на 31 декабря 2016 года общее количество магазинов «ЛЕНТА» составляет 191 гипермаркет в 83 городах России и 49 супермаркетов в Санкт-Петербурге, Москве, Ленинградской области, Московской области и Калужской области. Общая торговая площадь на 31 декабря 2016 года составила 1 146 148 кв.м. (+29,9% по сравнению с показателем на 31 декабря 2015 года). В Санкт-Петербурге работает 35 гипермаркетов Общества, по 7 - в Новосибирске и Москве, 6 – в Омске, по 5 – в Новокузнецке и Челябинске, по 4 – в Волгограде, Красноярске, Тюмени, Уфе, по 3

– в Барнауле, Иваново, Кемерово, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Томске, Ярославле, по два гипермаркета в Белгороде, Великом Новгороде, Воронеже, Екатеринбурге, Иркутске, Магнитогорске, Нижнем Тагиле, Новороссийске, Оренбурге, Пензе, Петрозаводске, Рязани, Самаре, Саратове, Ставрополе, Сургуте, Сыктывкаре, Таганроге, Тольятти, Ульяновске, Череповце, по одному в Альметьевске, Армавире,

Астрахани, Балаково, Балашихе, Бийске, Брянске, Владимире, Волжском, Вологде, Грозном, Димитровграде, Елино, Железноводске, Железно-Дорожном, Ижевске, Йошкар-Оле, Истре, Казани, Калуге, Костроме, Курске, Липецке, Мурманске, Набережных Челнах, Нижнекамске, Новочеркасске, Новошахтинске, Одинцово, Орле, Орске, Перми, Прокопьевске, Пскове, Саранске, Сергиевом-Посаде, Смоленске, Твери, Тобольске, Туле, Ханты-Мансийске, Чебоксарах, Энгельсе, Юрге. 12 супермаркетов сети «ЛЕНТА» действуют в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области, 14 – в Москве, 20 – в Московской области, три супермаркета в г. Калуга и Калужской области.

Лента использует три формата гипермаркетов:

- (i) «стандартный», с торговой площадью около 7 300 кв. м (меньше, чем у большинства западноевропейских гипермаркетов) и примерно 26 000 единиц складского учета (SKU);
- (ii) «компактный», с торговой площадью около 4 920 кв. м и примерно 17 000 – 19 000 единиц складского учета (SKU); и
- (iii) «суперкомпактный», с торговой площадью около 3 000 кв. м и примерно 12 000 единиц складского учета (SKU). В основном все гипермаркеты «Лента» работают 7 дней в неделю 24 часа в сутки.

А также формат «супермаркет», с торговой площадью около 900 кв. м и примерно 6 200 единиц складского учета (SKU).

3. Отчет Совета директоров Общества о результатах развития Общества по приоритетным направлениям его деятельности

Отчет Совета директоров по приоритетным направлениям деятельности Общества не предусмотрен.

4. Информация об объеме каждого из использованных Обществом в отчетном году видов энергетических ресурсов (атомная энергия, тепловая энергия, электрическая энергия, электромагнитная энергия, нефть, бензин автомобильный, топливо дизельное, мазут топочный, газ естественный (природный), уголь, горючие сланцы, торф и др.) в денежном выражении

По данным Общества, совокупные затраты ООО «Лента» на оплату использованных в течение 2016 года энергетических ресурсов, а именно электроэнергии и топлива, равны 3 527 244 тыс. рублей.

5. Перспективы развития Общества

В планах будущей деятельности Общества на 2017 и последующие годы – расширение и развитие федеральной сети. В 2017 году компания «Лента» планирует продолжить открытия новых гипермаркетов и супермаркетов, как в традиционных, так и в новых для себя городах.

При реализации стратегии роста основное внимание Общество обращает на расширение присутствия в Центральном, Северо-Западном, Сибирском федеральных округах, с усилением экспансии в Уральском, Приволжском и Южном федеральных округах.

Общество планирует продолжить реализацию стратегии развития мультиформатной торговой сети, как за счёт развития формата «супермаркет», так и различных форматов гипермаркета (стандарт, компакт, суперкомпакт).

В 2017 году Компания планирует значительно увеличить количество супермаркетов. Придерживаясь консервативной финансовой политики, а также учитывая недавнее

Продолжение приложения А
В приобретение у компании Kesko 11 гипермаркетов, «Лента» приняла решение об открытии меньшего количества гипермаркетов в 2017 году по сравнению с прошлым годом (органический рост), при этом увеличивая количество открытий супермаркетов. Компания по-прежнему видит на рынке много возможностей для открытия гипермаркетов – план на 2017 г. уже утверждён, и программа по открытиям гипермаркетов на 2018 год уже сформирована.

6. Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества

Указанные риски даются по состоянию на дату утверждения настоящего отчёта и могут не учитывать событий, произошедших после данной даты.

В настоящем разделе приводится подробный анализ следующих факторов риска:

- отраслевые риски;
- страновые и региональные риски;
- финансовые риски;
- правовые риски;
- риски, связанные с деятельностью Общества.

7. Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества

Указанные риски даются по состоянию на дату утверждения настоящего отчёта и могут не учитывать событий, произошедших после данной даты.

В настоящем разделе приводится подробный анализ следующих факторов риска:

- отраслевые риски;
- страновые и региональные риски;
- финансовые риски;
- правовые риски;
- риски, связанные с деятельностью Общества.

7.1. Отраслевые риски

Влияние возможного ухудшения ситуации в отрасли Общества на его деятельность. Приводятся наиболее значимые, по мнению Общества, возможные изменения в отрасли (отдельно на внутреннем и внешнем рынках), а также предполагаемые действия Общества в этом случае.

Общество осуществляет свою деятельность в различных регионах Российской Федерации. Общество не осуществляет и не планирует в дальнейшем осуществлять свою деятельность на внешнем рынке, в связи с чем, изменения в отрасли на внешних рынках не скажутся на деятельности и финансовом положении Общества.

Предполагаемые действия Общества в случае изменений в отрасли:

В случае негативных изменений в отрасли, приводящих к возникновению одного или группы рисков описанных выше, Общество незамедлительно предпримет все необходимые меры для минимизации влияния этих изменений на деятельность Общества. Общество осуществляет постоянный мониторинг как состояния отрасли в целом, так и отдельных факторов и процессов, что позволяет ему с высокой долей вероятности прогнозировать появление различных негативных изменений в отрасли и своевременно формировать перечень конкретных мероприятий для уменьшения их влияния.

В силу того, что у Общества отсутствует возможность прямого влияния на большинство факторов, приводящих к негативным изменениям в отрасли, оно не может гарантировать, что осуществление даже всех необходимых действий приведёт к существенному улучшению возникшей неблагоприятной ситуации. В качестве действий, которые Общество предполагает осуществить в случае изменения в отрасли можно выделить:

- Территориальная экспансия в регионы России, наиболее перспективные с точки зрения потенциального роста.
- Перераспределение ресурсов в пользу наиболее рентабельных и перспективных торговых комплексов.
- Модернизация стандартного формата гипермаркетов Общества и дальнейшее развитие других форматов гипермаркетов («компактный» и «суперкомпактный») и супермаркетов.
- Развитие собственных бизнес-процессов там, где это позволит усилить контроль над операционными расходами и снизить зависимость от услуг, предоставляемых сторонними компаниями.
- Изменения в ценовой и ассортиментной политике с целью сохранения лояльности покупателей и поддержания необходимого уровня продаж товаров.
- Оптимизация операционных и управленческих расходов.
- Налаживание других каналов поставок для замены запрещенных к ввозу продуктов (к примеру, увеличив объем отечественных поставок и принятия поставок от стран, не попавших под российские санкции).
- Пересмотр ценовых соглашений с действующими поставщиками.
- Сохранение высокого качества реализуемых товаров и сервиса в торговых комплексах Общества.

Выдержка из устава общества с ограниченной ответственностью «Лента»

Approved by:
Resolution of the Sole Participant
№ 180-L, dated 28, September, 2016
Sole Participant:
Limited Liability Company Lenta-2

"УТВЕРЖДЕН"
Решением единственного участника
№ 180-Л от «28» сентября 2016 г.
Единственный участник:
Общество с ограниченной
ответственностью «Лента-2»

Межрайонная ИФНС России № 15
по Санкт-Петербургу

Новая редакция устава юридического
лица

ОГРН 1037932048605

представлена при внесении в ЕГРЮЛ

записи от 06.09.2016

ГРН 167848288430

CHARTER
of
Limited Liability Company
Lenta
(Ninth version)

УСТАВ
Общества с ограниченной
ответственностью
«Лента»
(Девятая редакция)

Saint-Petersburg
2016

Санкт-Петербург
2016 г.

1. GENERAL PROVISIONS

The Company's charter as earlier amended and altered shall become void from the date of the state registration of this version of the charter.

- 1.1 Limited Liability Company Lenta (the "Company") is a business entity with its charter capital split into shares and is established for the purpose of making profit.

The Company is established by Resolution № 1-L of the International Commercial Company Istochnik Ltd. of October 30, 2003, registered on November 04, 2003 by the Inspectorate of the Ministry of Taxes and Levies of the Russian Federation for Primorsky District, Saint Petersburg, pr 1037832048605. The Company operates on the basis of the Civil Code of the Russian Federation, the Federal Law "On Limited Liabilities Companies" (the "Law"), any other effective legislation and this charter.

- 1.2 The Company owns a separate property booked on its independent balance, bears liability for its obligations to the extent of all its assets (property), may, on its own behalf, acquire and exercise the property and personal non-property rights, and appear in a court, arbitrazh court and tribunal on its own behalf.

- 1.3 The Company shall have a seal with its full official name and location. The economically autonomous structural subdivisions of the Company, located outside the location of the Company, shall have the seals specifying the mailing address of such subdivision and its numbers applied for authentication of the authorized signatures on shipping documents, waybills, banking instruments,

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

С момента государственной регистрации настоящей редакции устава, устав общества в предыдущей редакции со всеми внесенными изменениями и дополнениями утрачивает силу.

- 1.1 Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (далее по тексту – «Общество») является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на доли, созданной в целях извлечения прибыли.

Общество создано решением №1-Л Международной коммерческой компании «Источник Лтд» от 30 октября 2003 года, зарегистрировано Инспекцией МНС России по Приморскому району Санкт-Петербурга 04.11.2003 г., ОГРН 1037832048605. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее - «Закон»), иного действующего законодательства и настоящего устава.

- 1.2 Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, несет имущественную ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и выступает в суде, арбитражном суде и третейском суде от своего имени.

- 1.3 Общество имеет печать со своим полным фирменным наименованием и указанием места нахождения Общества. Обособленные структурные подразделения Общества, расположенные вне места нахождения Общества, имеют печати с указанием адреса структурного подразделения и его

tax and other reports, as well as on the other documents

номера, применяемые для удостоверения подписей уполномоченных лиц на товаросопроводительных, товарно-транспортных, банковских документах, налоговой и иной отчетности, а также на иных документах.

1.4 The Company is a legal entity under legislation of the Russian Federation, and has obtained rights of a legal entity as of the date of its state registration.

1.4 Общество является юридическим лицом по законодательству РФ и приобрело права юридического лица в момент его государственной регистрации.

The Company is a successor of:
Limited Liability Company OMNI, principle state registration number 1027809197547, taxpayer identification number 7825348610, record validity code 784001001, located at 11 Kolomenskaya Str., letter A., Saint Petersburg, 191040.

Общество является правопреемником:
Общества с ограниченной ответственностью "ОМНИ" ОГРН 1027809197547, ИНН 7825348610, КПП 784001001, место нахождения: 191040, г. Санкт-Петербург, Коломенская ул., д.11, л.А,

Limited Liability Company KulinarnoyeProizvodstvo, principle state registration number 104781006803, taxpayer identification number 7806153132, record validity code 780601001, located at 16 Energetikov Prospect, letter A., Saint Petersburg, 195248.

Общества с ограниченной ответственностью "Кулинарное производство" ОГРН 1047811006803, ИНН 7806153132, КПП 780601001, место нахождения: 195248, Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, д.16, литера "А",

Limited Liability Company Istochnik R, principle state registration number 1037832039376, taxpayer identification number 7814144928, record validity code 781401001, located at 112 Savushkina Str., Saint Petersburg, 197374,

Общества с ограниченной ответственностью "Источник Р" ОГРН 1037832039376, ИНН 7814144928, КПП 781401001, место нахождения: 197374, Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112,

reorganized in the form of accession to the Company. The reorganization in the form of accession is registered by the Inspectorate of the Ministry of Taxes and Levies of the Russian Federation for Primorsky District, Saint Petersburg on December 20, 2004. The rights and obligations of the legal entities accessed were transferred to the Company in accordance with the assignment deeds.

реорганизованных в форме присоединения к Обществу. Реорганизация в форме присоединения зарегистрирована Инспекцией МНС по Приморскому району Санкт-Петербурга 20 декабря 2004 года. Права и обязанности присоединенных юридических лиц перешли к Обществу в соответствии с передаточными актами.

1.5 A full official name of the Company in Russian is:

1.5 Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Общество с ограниченной ответственностью «Лента».

Общество с ограниченной ответственностью "Лента".

Abbreviated name of the Company in Russian:

Сокращенное фирменное наименование на русском языке:

ООО «Лента».

ООО "Лента".

Full name of the Company in English:	Полное наименование на английском языке:
Limited Liability Company Lenta.	Limited Liability Company Lenta.
Abbreviated name of the Company in English:	Сокращенное наименование на английском языке:
LLC Lenta.	LLC Lenta.

1.6 The location of the Company and its mailing address for keeping correspondence is 112 Savushkina Str., Saint Petersburg, 197374, Russia.	1.6 Место нахождения Общества и почтовый адрес Общества, по которому с ним осуществляется связь: 197374, Россия, Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112.
--	--

2. OBJECTIVES AND SUBJECT OF ACTIVITIES	2. ЦЕЛЬ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
--	------------------------------------

- | | |
|--|---|
| 2.1 The Company is established for the purpose of making profit. | 2.1 Целью деятельности Общества является извлечение прибыли. |
| 2.2 The Company carries out the following activities: | 2.2 Общество осуществляет следующие виды деятельности: |
| <ul style="list-style-type: none"> - construction of and leasing real estates; - wholesale and retail business; - wholesale and retail business, including: - diversified wholesale of foodstuffs, and tobacco articles; - wholesale of cleaning substances; - wholesale of perfumes and cosmetic goods; - other wholesale, including trade through agents; - retail business, including: - retail business in unspecialized shops, mostly with foodstuffs, including beverages and tobacco products; | <ul style="list-style-type: none"> - строительство и предоставление в аренду объектов недвижимости; - оптовая и розничная торговля; - оптовая и розничная торговля, в том числе: - неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, табачными изделиями; - оптовая торговля чистящими средствами; - оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами; - прочая оптовая торговля, включая торговлю через агентов; - розничная торговля, в том числе: - розничная торговля в неспециализированных магазинах, преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия; |

- | | |
|---|---|
| - retail of perfumes and cosmetic goods; | - розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами; |
| - retailing in unspecialized shops; | - розничная торговля в неспециализированных магазинах; |
| - provision of transport services, including those connected with the transportation of foodstuffs; | - оказание транспортных услуг, в том числе, связанных с перевозкой продуктов питания; |
| - production of meat and poultry products; | - производство продуктов из мяса и птицы; |
| - processing and canning of fish and sea products; | - переработка и консервирование рыбопродуктов и морепродуктов; |
| - processing and conservation of fruits and vegetables not included in other groupings; | - переработка и консервирование фруктов и овощей, не включенных в другие группировки; |
| - milk processing and cheese production; | - переработка молока и производство сыра; |
| - production of products pertaining to flour-and-cereals industry; | - производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности; |
| - production of bread and flour confectionery undurable goods; | - производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения; |
| - macaroni production; | - производство макаронных изделий; |
| - production of soft drinks, except for mineral waters; | - производство безалкогольных напитков, кроме минеральных вод; |
| - wholesale of finished foodstuffs, including the trade of infant and dietic foods; | - оптовая торговля готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием; |
| - wholesale and retail of liquors; | - оптовая и розничная торговля алкогольными напитками; |
| - publishing and printing; | - издательская и полиграфическая деятельность; |
| - provision of design services; | - оказание дизайнерских услуг; |
| - advertising; | - рекламная деятельность; |
| - carrying of social studies; | - проведение социологических исследований; |
| - consultation, marketing, consulting, engineering, innovation, information, | - консультационные, маркетинговые, консалтинговые, инженеринговые, |

Организационная структура предприятия ООО «Лента»

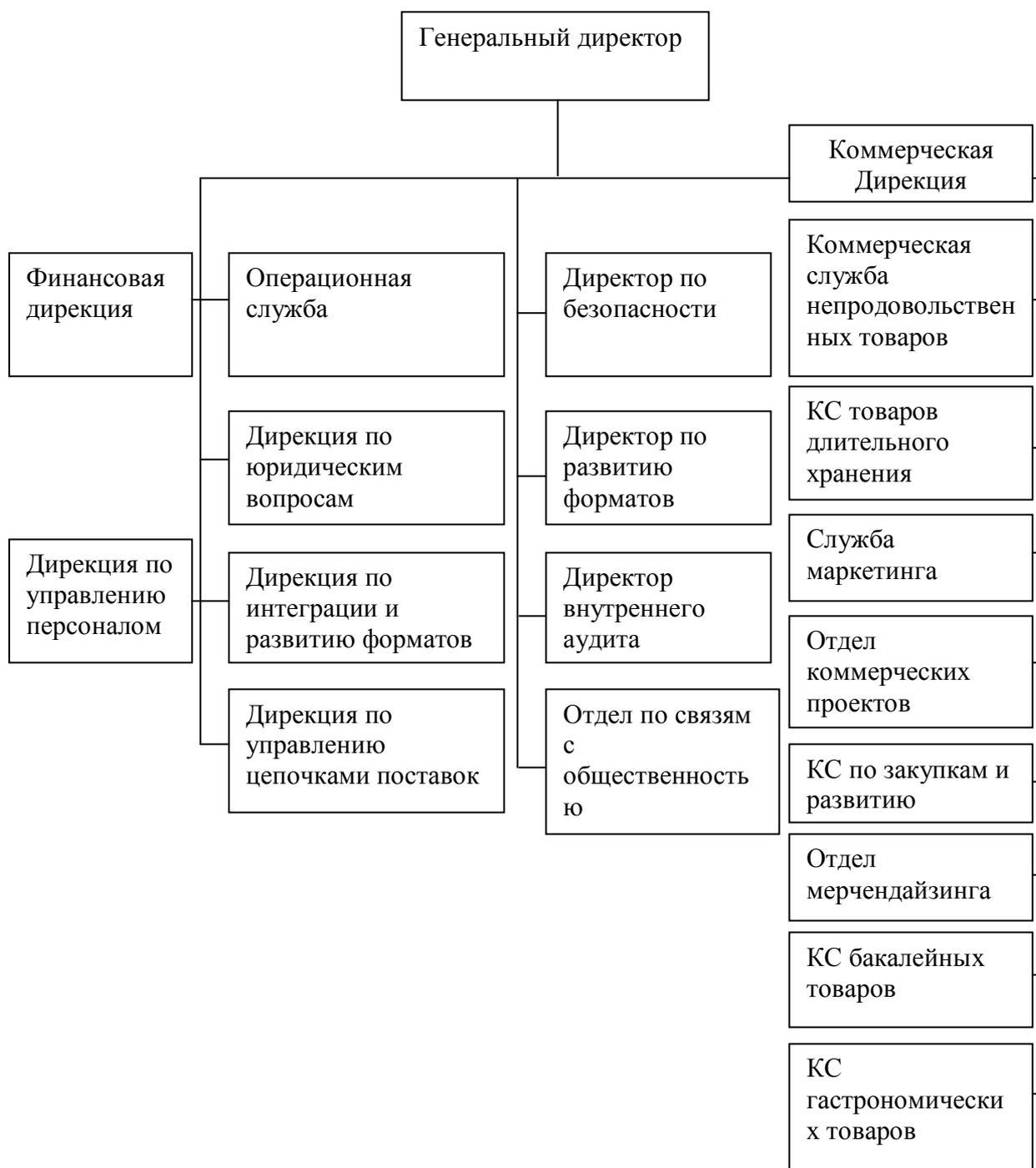


Рисунок - Организационная структура управления ООО «Лента»

Выдержка из годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества с
ограниченной ответственностью «Лента» за 2016 год.

Бухгалтерский баланс		Коды			
на 31 декабря 2016 г.		0710001			
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Лента"	Дата (число, месяц, год)	31	12	16
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД			
Вид экономической деятельности	Оптовая и розничная торговля	по ОКПО	71385386		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/ Частная собственность	ИНН	7814148471		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД	46.39, 47.11, 46.90		
Местонахождение (адрес)	197374, Санкт-Петербург, ул.Савушкина, д.112	по ОКФС	12300	16	
		по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4	Нематериальные активы	1110	16 292	21 130	27 213
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5	Основные средства	1150	115 358 628	87 818 348	67 839 937
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
6	Финансовые вложения	1170	12 092 704	1 194 171	20 189 599
	Отложенные налоговые активы	1180	690 863	575 602	638 171
10	Прочие внеоборотные активы	1190	18 114 684	12 809 987	11 696 895
	В т.ч.				
5	Незавершенное строительство	1191	4 463 633	4 396 863	5 067 563
10	Авансы на капитальное строительство	1192	11 897 545	7 445 772	5 872 945
	Итого по разделу I	1100	146 273 171	102 419 238	100 391 815
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
7	Запасы	1210	29 501 725	24 893 011	22 574 010
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 215 198	1 544 510	1 402 125
8	Дебиторская задолженность	1230	21 908 173	17 324 585	15 909 548
6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	231 863	-	-
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	13 084 024	22 304 029	11 970 383
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	66 940 983	66 066 135	51 856 066
	БАЛАНС	1600	213 214 154	168 485 373	152 247 881

Продолжение приложения Г

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
11	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 271 715	1 271 715	1 271 715
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
11	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	14 360 119	14 360 119	91 251
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	28 390 049	18 514 074	26 406 263
	Итого по разделу III	1300	44 021 883	34 145 908	27 769 229
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
12	Заемные средства	1410	71 235 687	70 365 114	59 129 240
	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 404 236	3 812 937	2 594 174
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	76 639 923	74 178 051	61 723 414
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
2	Заемные средства	1510	35 272 167	10 804 807	13 500 891
14	Кредиторская задолженность	1520	56 896 400	49 012 520	48 862 362
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
13	Оценочные обязательства	1540	383 781	344 087	391 985
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	92 552 348	60 161 414	62 755 238
	БАЛАНС	1700	213 214 154	168 485 373	152 247 881

Руководитель

"28"

марта



Матуева М.П.

(подпись)

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(Handwritten signature)

Смирнова Е.И.

(расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 20 16 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Лента" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности Оптовая и розничная торговля по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	16
71385386		
7814148471		
46.39, 47.11, 46.90		
12300	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 16 г.	За 12 месяцев 20 15 г.
15	Выручка	2110	351 342 477	288 201 963
15	Себестоимость продаж	2120	(266 077 174)	(218 682 698)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	85 265 303	69 519 265
	Коммерческие расходы	2210	(63 372 043)	(49 696 179)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	21 893 260	19 823 086
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	19 848 899
	Проценты к получению	2320	923 902	845 277
	Проценты к уплате	2330	(10 058 650)	(11 958 615)
16	Прочие доходы	2340	4 159 553	20 730 647
16	Прочие расходы	2350	(4 481 161)	(20 559 073)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	12 436 904	28 730 221
17	Текущий налог на прибыль	2410	(1 084 891)	(576 404)
17	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	110 117	(3 885 974)
17	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 591 299)	(1 218 763)
17	Изменение отложенных налоговых активов	2450	115 261	(62 569)
	Прочее	2460	-	(5 616)
	Корректировка налога на прибыль организаций в связи с применением льготы	2461	-	-
	Корректировка налога на прибыль организаций предыдущего налогового периода в связи с обнаружением ошибок предыдущего налогового периода	2462	-	(5 616)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9 875 975	26 866 870

Продолжение приложения Г

Форма 0710002 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 16 г.	За 12 месяцев 20 15 г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	9 875 975	26 866 870
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ Матузова М.П.

Главный бухгалтер _____ Смирнова Е.И.

" 28 " _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)
марта 20 17 г.

(подпись) _____ (расшифровка подписи)

