

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»  
(наименование профиля)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом организации  
(на примере ЗАО «ПФ «СКБ Контур»)»

Студент(ка)

Бахтин Ю.Р.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Яковлева Т.А.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ  
Завкафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Бахтин Юрий Ростиславович

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ЗАО «ПФ «СКБ Контур»)»

2.Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 17 января 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Данные и материалы производственной практики.

- Учредительные документы ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

- <http://www.skbkontur.ru>

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы управления персоналом организации

1.1 Понятие и особенности системы управления персоналом организации

1.2 Мотивация персонала как важнейший фактор повышения эффективности управленческой деятельности

2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Оценка функционирования системы управления персоналом организации

3. Стратегия совершенствования системы управления персоналом в ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом предприятия

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценка их эффективности

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа управления системы управления персоналом;
  5. Графические данные по результатам анализа системы управления персоналом;
  6. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**Т.А. Яковлева**

(И.О. Фамилия)

**Ю.Р.Бахтин**

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ  
Завкафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Бахтина Юрия Ростиславовича  
по теме «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере  
ЗАО «ПФ «СКБ Контур»)»

| Наименование<br>раздела работы   | Плановый<br>срок<br>выполнения<br>раздела | Фактический<br>срок выполнения<br>раздела | Отметка о<br>выполнении | Подпись<br>руководителя |
|--|---|---|-------------------------|-------------------------|
| Разработка 1 раздела БР  | 25.11.2016                                |   |                         |                         |
| Разработка 2 раздела БР  | 30.11.2016                                |   |                         |                         |
| Разработка 3 раздела БР  | 06.12.2016                                |   |                         |                         |
| Разработка введения,<br>заключения и уточнение<br>литературных источников и<br>приложений        | 15.12.2016                                |   |                         |                         |
| Предварительная<br>защита БР   | 26.12.2016                                |   |                         |                         |
| Окончательное оформления<br>БР, подготовка доклада,<br>иллюстративного материала,<br>презентации | 09.01.2017                                |   |                         |                         |
| Допуск к защите<br>заведующего кафедрой  |   |   |                         |                         |
| Сдача законченной БР на<br>кафедру   |   |   |                         |                         |

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Т.А. Яковлева

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Ю.Р. Бахтин

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Бахтин Ю.Р.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ЗАО «ПФ «СКБ Контур»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Яковлева Т.А.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объект исследования - ЗАО «ПФ «СКБ Контур». основным видом деятельности, которого является разработка программного обеспечения для бизнеса

Предмет исследования – система управления персоналом ЗАО «ПФ «СКБ Контур».

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: В результате анализа системы управления персоналом было выявлено, что в организации имеются серьезные проблемы с недостатком персонала. В ходе анализа системы мотивации было выявлен недостаток. Отсутствие локально нормативных актов о премировании и нематериальном стимулировании работников за основные результаты деятельности. В проективной части предложена обновленная система поиска, отбора и мотивации персонала, которая позволит заполнить пустые штатные единицы квалифицированными кадрами на длительное время, тем самым увеличивая производительность труда организации в целом.

Практическая значимость исследования заключается в оценке действующей системы управления персоналом организации и разработке предложений и рекомендаций по ее совершенствованию.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 40 источников и 3-х приложений.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение  | 7  |
| Глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации                                   | 7  |
| 1.1. Понятие и особенности системы управления персоналом организации                              | 7  |
| 1.2. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения эффективности управленческой деятельности | 15 |
| Глава 2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «ПФ «СКБ Контур»                                | 19 |
| 2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия                                | 19 |
| 2.2. Оценка функционирования системы управления персоналом организации                            | 27 |
| Глава 3. Стратегия совершенствования системы управления персоналом в ЗАО «ПФ «СКБ Контур»         | 34 |
| 3.1. Направления совершенствования системы управления персоналом предприятия                      | 34 |
| 3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценка их эффективности     | 40 |
| Заключение  | 48 |
| Библиографический список  | 50 |
| Приложение  | 52 |

## Введение

В современных экономических условиях управление персоналом многими признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, которая может многократно повысить его эффективность и результативность, а само понятие «управления персоналом» учеными рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Сущность системы управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

В современных экономических условиях особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей – персоналом предприятия.

Актуальность темы объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг, в рамках которой крайне необходимо обеспечение конкурентоспособности организации. Известно, что важнейшая

составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Основной целью бакалаврской работы является рассмотрение сущности системы управления персоналом организации, а также методов ее совершенствования в современных экономических условиях.

Объект исследования – Закрытое акционерное общество «ПФ «СКБ Контур»

Предмет исследования - система управления персоналом ЗАО «ПФ «СКБ Контур».

В структурном отношении бакалаврская работа состоит из введения (обоснование актуальности избранной темы, постановка целей и задачи исследования), 3 разделов основной части, заключения, содержащего выводы и предложения, а также библиографического списка и приложений.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

1) Раскрыть теоретические аспекты, касающиеся системы управления персоналом.

2) Проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемой организации.

3) Разработать проективные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «ПФ «СКБ Контур».

Теоретической и методологической базой послужили работы современных авторов по управлению персоналом, что позволило раскрыть наиболее существенные связи и взаимозависимости и интерпретировать полученные результаты.

Информационной базой исследования послужили данные законодательных актов и постановлений Правительства РФ, Гражданский кодекс РФ, материалы периодических изданий, ресурсы Интернет.

Методический инструментарий базируется на общенаучных и специальных методах познания: финансовом, сравнительном и логическом



анализе, структурном, функциональном и системном подходах. В процессе исследования активно использовались средства компьютерной техники и современное программное обеспечение.

Информационно-эмпирическая база исследования, обеспечивающая репрезентативность исходных данных, сформирована на основе законодательных актов, учебной литературы, материалов периодических изданий, информационных ресурсов Интернет, бухгалтерской отчетности ЗАО «ПФ «СКБ Контур».

Теоретическая значимость исследования состоит в упорядочении информации о методах, проблемах и перспективах управления персоналом предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в оценке действующей системы управления персоналом организации и разработке предложений и рекомендаций по ее совершенствованию.

## Глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации

### 1.1 Понятие и особенности системы управления персоналом организации

В настоящее время все больше внимания уделяется вопросам управления персоналом. Изучение системы управления персоналом, как в целом, так и отдельных ее направлений представляет большой интерес для российских и зарубежных исследователей.

Очень важно, что в настоящее время происходит постепенное осознание того, что именно персонал — основной фактор, определяющий успех компании.

В современных экономических условиях, когда на рынке сложилась жесткая конкуренция, любая организация должна адаптироваться и быстро реагировать на все изменения. Поэтому факторы, определяющие успех на рынке, одновременно являются и факторами выживания предприятия. Каждый таких факторов непосредственно связан с деятельностью сотрудников предприятия. Актуальность управления персоналом в современных организациях трудно переоценить.

Система управление персоналом - это совокупность логически связанных элементов и действий, которые, в основном, направлены на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия в аспекте его деятельности, качественных и количественных характеристик. Основным назначением организации системы управления персоналом является рациональное достижение поставленных руководством целей. Достижение целей осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления. [1]

Управление персоналом является специфической функцией управленческой деятельности, в которой главным объектом является человек, находящийся в составе определенной социальной группы. В основе современной теории управления персоналом находится концепция всестороннего развития личности, а также основы теории человеческих

отношений, базирующейся на принципах мотивации персонала и методах административного управления.

Система управление персоналом предусматривает следующие виды управленческой деятельности:

- 1) разработка кадровой стратегии предприятия;
- 2) подбор сотрудников в соответствии с установленными правилами организации;
- 3) стимулирование деятельности сотрудника;
- 4) формирование положительного социально-психологического климата на рабочем месте сотрудника организации;
- 5) поощрение коллективного взаимодействия, направленного на развитие организации;
- 6) минимизация и эффективное разрешение трудовых споров.

В современных экономических условиях на предприятиях существует ряд функций кадровой службы управления персоналом:

- стратегическое планирование;
- проектирование рабочих процессов;
- набор, отбор, адаптация кадров;
- оценка персонала;
- обучение и развитие кадров;
- компенсации;
- регулирование занятости.

В процессе управления деятельностью персонала следует использовать разные подходы, приемы, способы, которые основываются на системном анализе состояния управляемого объекта, то есть разнообразные методы управления людьми. Исследование таких понятий, как содержание и классификация методов управления, проводили многие ученые, среди которых О. Афонин, Т. Базаров, Л. Балабанова, М. Беляцкий, В. Волгин, М. Виноградский, И. Герчикова, П. Журавлев, И. Завадский, А. Кибанов, В. Крамаренко, О. Крушельницкая, Л. Михайлова, Е. Старобинский, Ф. Хмель,

А. Шегда, С. Шекшня. Однако на сегодняшний день не существует единой точки зрения относительно классификации методов управления персоналом.

Наибольшее распространение получила классификация методов управления персоналом по их содержанию. Авторы сосредоточивают свое внимание на трех группах методов – организационно - предписывающих, экономических и социально-психологических.

Гибкое использование разнообразных методов управления людьми, комбинация их с учетом конкретной производственной ситуации являются главным условием эффективного управления персоналом предприятия, поскольку дают возможность руководству как можно лучше стимулировать своих сотрудников к производительному труду. Каждое предприятие должно иметь собственную стратегию управления персоналом.

От того, как реализуются мероприятия этой стратегии, на практике зависит дееспособность предприятия и конечные результаты работы. Сущность стратегии управления персоналом определяется как модель определенных решений, действий, долгосрочный план предприятия для достижения конкурентных преимуществ.

Одним из главных этапов деятельности по вопросам управления персоналом является стратегическое планирование, поскольку именно на этом этапе устанавливаются стратегические цели относительно управления персоналом на долгосрочный период и выбирается модель управления.

Вторым этапом процесса стратегического управления персоналом является непосредственно организация деятельности по вопросам управления. Третьим, заключительным этапом, должен быть контроль выполнения мероприятий по управлению персоналом. При этом важно понимать, что вся деятельность по управлению персоналом носит непрерывный циклический характер и должна осуществляться на всех этапах стратегического управления. Инструменты реализации кадровой стратегии предприятия приведены на рисунке 1.

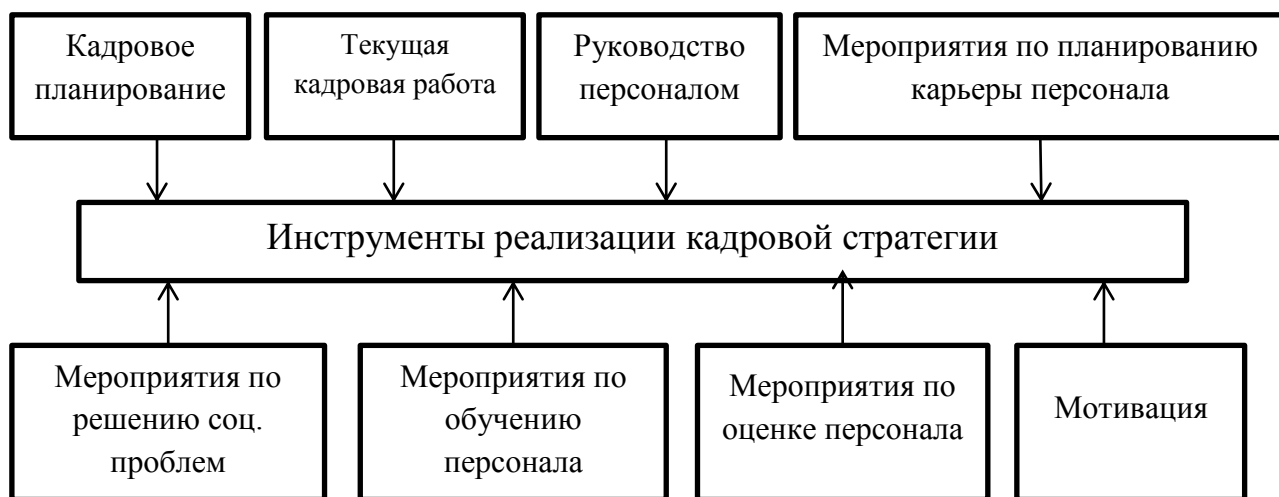


Рисунок 1 - Инструменты реализации кадровой стратегии предприятия

От своевременного решения социальных, экономических и организационных проблем во многом зависит эффективная деятельность. Отклонение численности и состава персонала от научно обоснованной потребности предприятия значительно влияет на трудовой потенциал, т.е. как дефицит, так и излишек персонала оказывают одинаково отрицательное влияние. Так, недостаток персонала способствует недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке работников; содержание излишней численности приведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала. Таким образом, основная цель формирования персонала – сведение к минимуму резерв нереализованных возможностей. Стадия формирования персонала должна решать такие задачи как установление оптимального соотношения численности работников с различными профессионально- квалификационными и социально- демографическими аспектами для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом; обеспечение нормативной степени загрузки работников; оптимизацию структуры работников. Существует большое количество подходов к управлению персоналом. Основные подходы будут представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к управлению персоналом [3]

| Подход          | Концепция управления персоналом                           | Место подготовки людей на предприятии  | Основные задачи управления персоналом  |
|-----------------|---|--|--|
| Экономический   | Использование трудовых ресурсов                           | техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами)  | Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда                     |
| Органический    | Управление персоналом; управление человеческими ресурсами | подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение квалификации   | Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, обучение персонала |
| Гуманистический | Управление человеком                                      | работники предприятия должны быть интегрированы в существующей системе ценностей, а также должны быть чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности | Адаптация, развитие культуры организации   |

Кроме широкого толкования смысла подходов, есть и узкое. Например, компетентностный подход в управлении персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом, основоположником которого является Д. Макклеланд, предполагает:

- разработку модели компетенций как стандарта делового поведения сотрудника;
- оценку компетенций работников с использованием разных методов, например, Центра оценки;
- принятие соответствующего кадрового решения относительно карьеры и работы специалиста, компетенции которого оценивались.

Каждый подход важен и нужен при управлении персоналом в организации, так как без механизма управления и самого человека ни один руководитель не добьется больших результатов в своей компании. При выборе состава персонала руководитель четко должен знать какую цель преследует его фирма.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги постановлению эффективной системы управления персоналом и включению данной системы в общий мировой процесс.

## 1.2 Мотивация персонала как важнейший фактор повышения эффективности управленческой деятельности

На сегодняшний день существует несколько определений сущности мотивации. Мотивация — побуждение к действию, динамический процесс психофизиологического плана, который управляет поведением человека, определяет его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью.

Как видно из вышесказанного, мотивация имеет внутреннюю структуру. Она подразделяется на четыре вида:

- по результату (сотрудник ориентирован на достижение целей);
- по процессу (сотрудника интересует сам процесс работы как таковой);
- по оценке (стремление сотрудника получать высокую оценку своего труда);
- мотивация во избежание неприятностей (сотрудник выполняет свои функции с целью решения проблем со стороны руководства).

В процессе определения внешней мотивации стимулирование рассматривается в качестве основного элемента. Поэтому правильное формирование стимулов находится в зоне ответственности руководства. Необходимо отметить, что стимулирование сотрудников и эффективность их деятельности зависят от целей деятельности и развития организации. Но в подавляющем большинстве случаев менеджмент стремится сформировать высокоэффективный коллектив. Следует отметить, что высокая эффективность сотрудников оценивается не только экономической составляющей, но также социальной и психологической.

В российских трудовых реалиях существует такое понятие, как «энтузиазм», когда осуществляемый работником труд и построение карьеры происходят по большей части за счет внутренних мотиваций. При этом имеет место острая нехватка внешних стимулов. Сотрудник может испытывать необходимость пройти определенные этапы карьеры, чтобы достигнуть той ступени, где мотивация и стимулирование будут уравновешены.

Любой руководитель в своей деятельности сталкивается с таким понятием, как «вознаграждение». Оно подразделяется на:

1. Внутреннее вознаграждение – будь то самоуважение, или же дружеские отношения внутри коллектива, т.е. те чувства, которые человек испытывает непосредственно от своей работы.



2. Внешнее вознаграждение – этот тип поощрения не связан непосредственно с работником, а исходит от самой организации – материальное поощрение (деньги, статус, материальные блага).

Возможность карьерного роста в организации – немаловажный стимулирующий фактор в управлении персоналом. Повышение профессионального статуса работника дает ему положительный толчок, удовлетворение его потребности в самореализации. [8]

Материальное стимулирование в системе управления персоналом нельзя недооценивать, т.к. в современном мире материальные блага – движущая сила. Поэтому для руководителей материальное стимулирование – один из основных способов воздействия на подчиненных.

Материальное стимулирование можно разделить на два вида:

1. Денежное стимулирование – использование денежных средств, как стимул к достижению качественного труда.

2. Неденежное стимулирование – в качестве движущей силы выступают не деньги, а материальные блага. Данный вид включает в себя: моральное стимулирование (награждение различными грамотами и медалями); предоставление за успешно выполненную работу сотрудникам дополнительных выходных дней. Материальное стимулирование – денежное и неденежное – являются равноценными.

На рисунке 2 представлены эффективные способы нематериальной мотивации сотрудников.



Рисунок 2 – Эффективные способы нематериальной мотивации сотрудников

Однако, насколько бы не была велика значимость материальных благ, далеко не всегда, опираясь только на них, удастся воздействовать на персонал. Немало важным так же является признание работодателя и хорошая оценка результатов труда работника. Важное место в системе мотивирования работников занимают методы, использующие поощрения с одной стороны и наказания — с другой. Поощрение нацелено на развитие, стимулирование морального удовлетворения личности. А взыскание связано с морально-психологическим неудовлетворением личности, хотя при этом так же, как и поощрение, может служить побудителем к действию. Не следует забывать, что не только достойная заработная плата оказывает влияние на персонал. Нематериальное стимулирование связано непосредственно с самой деятельностью работника, это то, что побуждает действовать, вызывает интерес в рабочем процессе.

## Глава 2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

### 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания «СКБ Контур» была образована в 1988 году в Екатеринбурге и, по сути, является ровесницей IT-индустрии в стране.

«СКБ Контур» — признанный лидер в области создания программных решений для электронного документооборота, технологий для автоматизации бухгалтерского учета и управления предприятиями всех типов, специализированных веб-сервисов.

Первые разработанные программы («Зарплата», «Бухгалтерский учёт материалов» («БУМ»), «Баланс», «Основные фонды») автоматизировали отдельные рабочие места. Создавались они небольшой, но дружной командой: инициативные и энергичные специалисты были и постановщикам, и разработчиками, и внедренцами.

Компания ежемесячно выпускает 40 000 сертификатов электронной подписи, уже выпустила более 1 600 000 сертификатов электронной подписи. Программисты компании «СКБ Контур» написали более 5 млн. строчек кода. В партнерскую сеть «СКБ Контур» входят более 850 организаций. Компания «СКБ Контур» с 1988 года разрабатывает и продает программное обеспечение для электронного документооборота и автоматизации разных бизнес-процессов.

В студии Артемия Лебедева разработали логотип и фирменный стиль. Основным элементом фирменного стиля – изогнутый в форме буквы «К» вектор. (Приложение 1)

Компания успешно сотрудничает с большим числом государственных органов, контролирующих работу предприятий всех форм собственности. Продукты получили одобрение и рекомендуются к внедрению налоговой службой, пенсионным Фондом, а также Росстатом.

Создана и активно развивается партнерская сеть. Сегодня она насчитывает 87 российских регионов.

Существуя четверть века, «СКБ Контур» продолжает динамично развиваться. Высокие темпы роста обеспечивает ставка на инновационные технологии. Новые продукты компании отличаются оригинальностью и простотой решений, уникальностью применяемых технологий. В рамках компании ведется серьезная исследовательская и инвестиционная деятельность.

Компания «СКБ Контур» сотрудничает с крупнейшими федеральными контролирующими и исполнительными органами: Федеральной налоговой службой, Пенсионным фондом, Фондом социального страхования, Федеральной службой по тарифам, Росстатомом, Росалкогольрегулированием, Росприроднадзором и др.

Среди направлений деятельности компании можно выделить следующие:

- разработка, внедрение и сопровождение программного обеспечения для бухгалтерского учёта и управления предприятием (программы для хозрасчетных предприятий; программы для бюджетных учреждений; программы отчетности; программы для ЖКХ и муниципалитетов; сервисы документооборота)
- создание систем защищённого внешнего документооборота предприятий (Система «Контур-Экстерн»);
- разработка, внедрение и сопровождение программного обеспечения для ЖКХ, органов социальной поддержки населения, городского хозяйства, муниципалитетов («Контур-ЖКХ Квартплата»; АРМ «Кассир»; «Контур-Субсидии»; «Универсальный Паспортный стол»);
- разработка сложных программных комплексов для различных предприятий и организаций;
- обучение пользователей;
- обеспечение правовой поддержки своих клиентов;

- удостоверяющий центр «СКБ Контур» - крупнейший коммерческий удостоверяющий центр в России;

Сейчас продуктовая линейка компании «СКБ Контур» включает 20 программных продуктов, наиболее известными из которых являются:

- «Контур-Экстерн» - система сдачи отчетности через Интернет в контролирующие органы;
- «Диадок» – электронный обмен первичными документами;
- «Норматив» - специализированный справочно-правовой веб – сервис для бухгалтеров;
- «Контур-Фокус» - веб-сервис для экспресс-проверки контрагентов;
- «Контур-Безопасность» - комплекс услуг по обеспечению информационной безопасности, в том числе по защите персональных данных и результатов интеллектуальной деятельности;

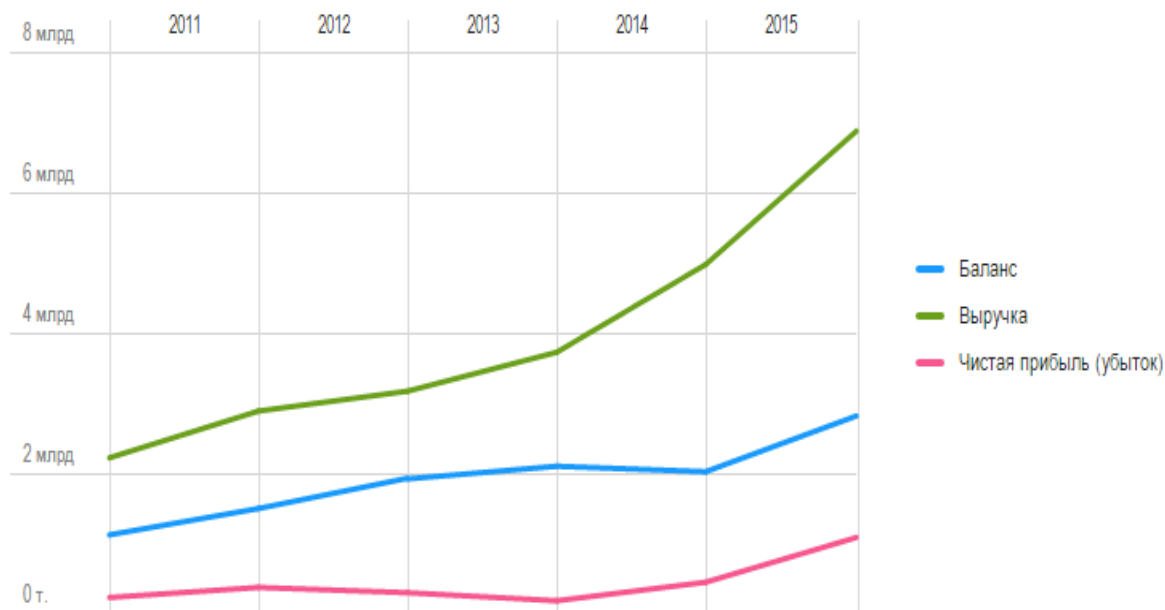


Рисунок 2 - Сравнительная таблица финансового состояния «СКБ Контур»

На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а также их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, получены следующие выводы (рисунок 2). Баллы

финансового положения и результатов деятельности ЗАО "ПФ "СКБ Контур" составили +1,7 и +2 соответственно. То есть финансовое положение характеризуется как отличное; финансовые результаты в течение анализируемого периода как отличные. На основе эти двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила AAA – отличное состояние (рисунок 3).

|                      | Финансовое положение |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
|----------------------|----------------------|----|---|-----|----|---|-----|----|---|---|
|                      | AAA                  | AA | A | BBB | BB | B | CCC | CC | C | D |
| Отличные             | V                    | +  | + | +   | +  | + | +   | +  | + | + |
| Очень хорошие        | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Хорошие              | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Положительные        | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Нормальные           | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Удовлетворительные   | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Неудовлетворительные | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Плохие               | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Очень плохие         | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |
| Критические          | +                    |    |   |     |    |   |     |    |   |   |

Рисунок 3 - Рейтинговая оценка «СКБ Контур»

Проведем анализ технико-экономических показателей предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ технико-экономических показателей предприятия.

| № п/п | Показатели   | 2013 год, | 2014 год, | 2015 год  | Изменение 2015 г. к 2014 г. |
|-------|--|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|
| 1     | 2  | 3         | 4         | 5         | 6                           |
| 1.    | Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 3 721 964 | 4 971 513 | 6 870 465 | 1 898 952                   |
| 2.    | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.    | 2 866 320 | 3 731 514 | 4 807 630 | 1 076 116                   |

## Продолжение таблицы 1

| 1   | 2  | 3       | 4         | 5         | 6       |
|-----|--|---------|-----------|-----------|---------|
| 3.  | Валовая прибыль, тыс. руб.                           | 855 644 | 1 239 999 | 2 062 835 | 822 836 |
| 4.  | Коммерческие расходы, тыс. руб.                      | 56 638  | 68 220    | 50 174    | -18 046 |
| 5.  | Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                | 454 031 | 726 577   | 1 507 958 | 781 381 |
| 6.  | Проценты к получению, тыс. руб.                      | 76 609  | 98 323    | 170 683   | 72 360  |
| 7.  | Проценты к уплате, тыс. руб.                         | 250     | 371       | 373       | 2       |
| 8.  | Прочие доходы, тыс. руб.                             | 23 832  | 36 717    | 241 277   | 204 560 |
| 9.  | Прочие расходы, тыс. руб.                            | 265 288 | 245 302   | 504 348   | 259 046 |
| 10. | Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб. | 183 610 | 447 495   | 1 084 643 | 637 148 |
| 11  | Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.  | 97 000  | 117 867   | 292 264   | 174 397 |
| 12  | Фондоотдача, руб                                     | 38,37   | 42,18     | 23,51     | -18,67  |
| 13  | Фондоёмкость, руб                                    | 0,03    | 0,02      | 0,04      | 0,02    |
| 14  | Среднесписочная численность работников               | 2940    | 3940      | 4 560     | 620     |
| 15  | Фондооруженность                                     | 32,9    | 29,9      | 64,1      | 34,2    |

Чистая выручка от реализации за анализируемый период увеличилась с 4 971 513 тыс руб. и до 6 870 465 тыс. руб. или увеличилась на 1 898 952 тыс. руб. Величина себестоимости изменилась с 3 731 514 тыс. руб. и до 4 807 630 тыс. руб.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует об увеличении эффективности основной деятельности.

На конец анализируемого периода предприятие имело чистую прибыль в размере 1 084 643 тыс. руб., которая имела тенденцию к увеличению, т.е. собственные средства, полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности увеличились.

В структуре доходов предприятия наибольшую долю составляет прибыль от основной деятельности, что свидетельствует о нормальной коммерческой деятельности предприятия.

Итоговый рейтинг финансового состояния ЗАО «ПФ «СКБ Контур» AAA (отличное). Рейтинг "AAA" говорит об отличном финансовом состоянии организации, ее способности отвечать по своим обязательствам в краткосрочной, и, возможно, долгосрочной перспективе. Такие организации относятся к категории надежных заемщиков, которым легче получать кредиты.

Департамент по продажам и работе с клиентами имеет федеральную сеть по городам России. Самые крупные по количеству штатных сотрудников обособленные подразделения представлены в Таблице 1. Организационная структура департамента программных продуктов «СКБ Контур» представлена в приложении 3.

Таблица 1 – Обособленные подразделения «СКБ Контур»

| Обособленное подразделение                | Численность сотрудников |
|---|-------------------------|
| Свердловский региональный сервисный центр | 252                     |
| Санкт-Петербургский филиал                | 94                      |
| Московский сервисный центр                | 381                     |
| Пермский филиал                           | 71                      |
| ОП Уфа                                    | 45                      |
| ОП Новосибирск                            | 87                      |
| ОП Ростов-на-Дону                         | 47                      |
| ОП Северо-Кавказское                      | 33                      |
| ОП Краснодар                              | 79                      |
| ОП Казань                                 | 36                      |
| ОП Самара                                 | 23                      |



С момента создания численность работников в компании увеличилась до 4500 человек. Внутри компании полностью отсутствовала конкуренция, все сотрудники готовы были учить и помогать друг другу, а в случае необходимости - взаимозаменять друг друга. Данный факт стал основополагающим и позволил эффективно развиваться компании (рисунок 7).



Рисунок 7 - Количество сотрудников «СКБ Контур»

Обособленные подразделения «СКБ Контур» имеют практически одинаковую организационную структуру (рисунок 8).



Рисунок 8 - Организационная структура обособленного подразделения «СКБ Контур».

Данная структура является линейной, что говорит о её простоте, конкретности заданий и исполнителей. Но стоит заметить, что в такой структуре недостатком выступает высокие требования к квалификации руководителя и высокая загрузка руководителя.

Рассмотрим основные обязанности отдельных элементов организационной структуры «СКБ Контур».

Должностные обязанности руководителя отдела:

1. Координировать деятельность Отдела и нести ответственность за результаты деятельности отдела;
2. Четко формулировать задачи и ставить конкретные сроки их реализации, контролировать выполнение задач и давать обратную связь по результатам работы;
3. Обучать работе отдела продаж вновь принятых сотрудников;
4. Ежедневно контролировать активность, оценивать эффективность работы и качество работы сотрудников;
5. Создавать оптимальные условия и предоставлять необходимые ресурсы для выполнения сотрудниками отдела своевременно и качественно, возлагаемых на них обязанностей;
6. Участвовать в подборе сотрудников Отдела;
7. Участвовать в организации повышения квалификации подчиненных сотрудников, способствовать развитию подчиненного персонала;
8. Развивать у подчиненных навыки и умения, необходимые для выполнения профессиональных задач отдела;
9. Мотивировать сотрудников отдела;
10. Ежедневно проводить собрания для сотрудников Отдела;
11. Изучать вновь поступающую информацию и доводить ее до всех сотрудников группы;
12. Выполнять ежемесячный финансовый и операционный план Отдела;
13. Содействовать развитию партнерских отношений с клиентами на долгий срок;

14. Соблюдать принятые корпоративные стандарты обслуживания клиентов;  
Должностные обязанности специалиста по работе с клиентами:
1. Вести коммерческие переговоры с клиентами для привлечения их к сотрудничеству, а так же с целью повышения продаж продуктов
  2. Консультировать клиентов по вопросам касающихся продуктов Предприятия;
  3. Оформлять документацию для подключения новых клиентов к сервисам
  4. Заключать с клиентом договор по подключению к продуктам и услугам Предприятия, осуществлять контроль за выполнением условий договора;
  5. Разрешать разногласия, возражения с клиентами путем переговоров;
  6. Соблюдать принятые корпоративные стандарты обслуживания клиентов;
  7. Своевременно заносить информацию о новых клиентах в систему CRM, а также другие системы, предоставленные Предприятием, поддерживать данные в актуальном состоянии;
  8. Обеспечивать двусторонний информационный обмен между Предприятием и клиентом;
  9. Выполнять ежемесячный план продаж и операционные показатели, установленных Руководителем отдела;
  10. Выполнять задачи, поставленные Руководителем отдела связанные с производственной деятельностью Предприятия в пределах своей компетенции;
  11. Участвовать в ежедневных собраниях, проводимых Руководителем отдела;

## 2.2 Оценка функционирования системы управления персоналом организации

Огромное внимание компания уделяет формированию кадрового резерва. С 2008 года компания «СКБ Контур» запустила программу оплачиваемых студенческих стажировок, благодаря которой молодые ребята

со всей России могут получить ценный опыт в области разработки программного обеспечения.

В декабре 2008 года «СКБ Контур» выступил организатором проекта «Гуру на Урале». В рамках проекта компания «СКБ Контур» приглашает в Екатеринбург звезд мирового уровня в области программирования с целью проведения бесплатных лекций и тренингов для практикующих разработчиков и студентов Свердловской области. В числе посетивших город: Майкл Физерс, Кент Бек, Орен Эйни, Уди Дахан и др.

В 2009 году компания создала программу академического партнерства образовательных учреждений среднего специального и высшего профессионального образования, целью которой является обучение квалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда.

С 2010 года «СКБ Контур» стал одним из организаторов студенческих школ CSEDays — неформальной встречи студентов, ученых и игроков ИТ-рынка, объединенных интересом к компьютерным сетям и мультиагентным системам. Кроме того, ежегодно компания проводит трехдневную школу промышленного программирования «Контур.Кампус».

Одна из важнейших задач специалиста по управлению персоналом в ИТ-компании - постоянно развивать компетенции сотрудников. Проблема даже не в вузовской подготовке специалистов: ведущие вузы дают хорошую базу, но не могут успеть за появлением новых технологий и расширить преподавательский состав за счет редких высокооплачиваемых специалистов. Людям, работающим на инновационном рынке, важно иметь желание постоянно получать дополнительное образование, быть способными к быстрому развитию.

Современные ИТ-проекты достаточно сложны, а их выполнение связано с большим количеством рисков — необходимость уложиться в жестко заданные временные рамки, обеспечить качество и т. п. Поэтому к разработчикам ПО предъявляются высокие требования, причем уровень квалификации менеджера проектов определяется не только и не столько

знанием технологий, сколько умением методологически правильно организовать коллективную разработку программного продукта и минимизировать риски. Фактически незнание процессов, которые позволяют минимизировать риски, обесценивает знание технологий, поскольку требуемую работу не удастся выполнить в срок.

Для достижения максимального результата (и оптимизации ресурсов) необходимо постоянно совершенствовать процессы разработки ПО. А значит, компании нужна поэтапная стратегия развития, которая позволит постепенно, эволюционным путем, повышать зрелость процессов.

Проведем анализ эффективности действующей системы управления персоналом ростовского подразделения ЗАО «ПФ «СКБ Контур».

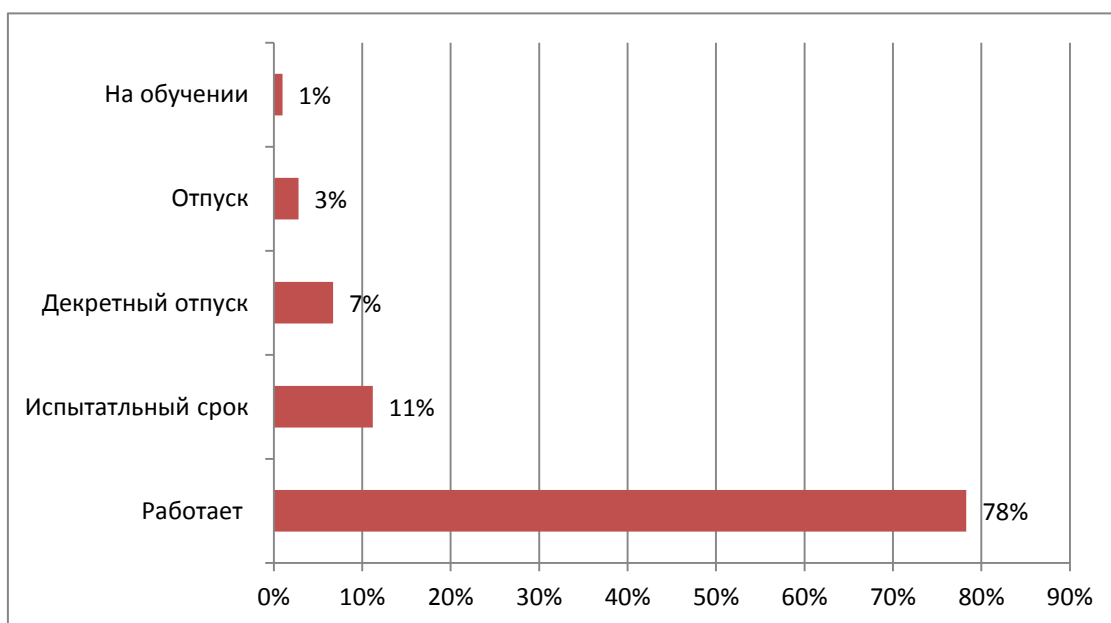


Рисунок 9 - Статус работников ростовского подразделения «СКБ Контур»

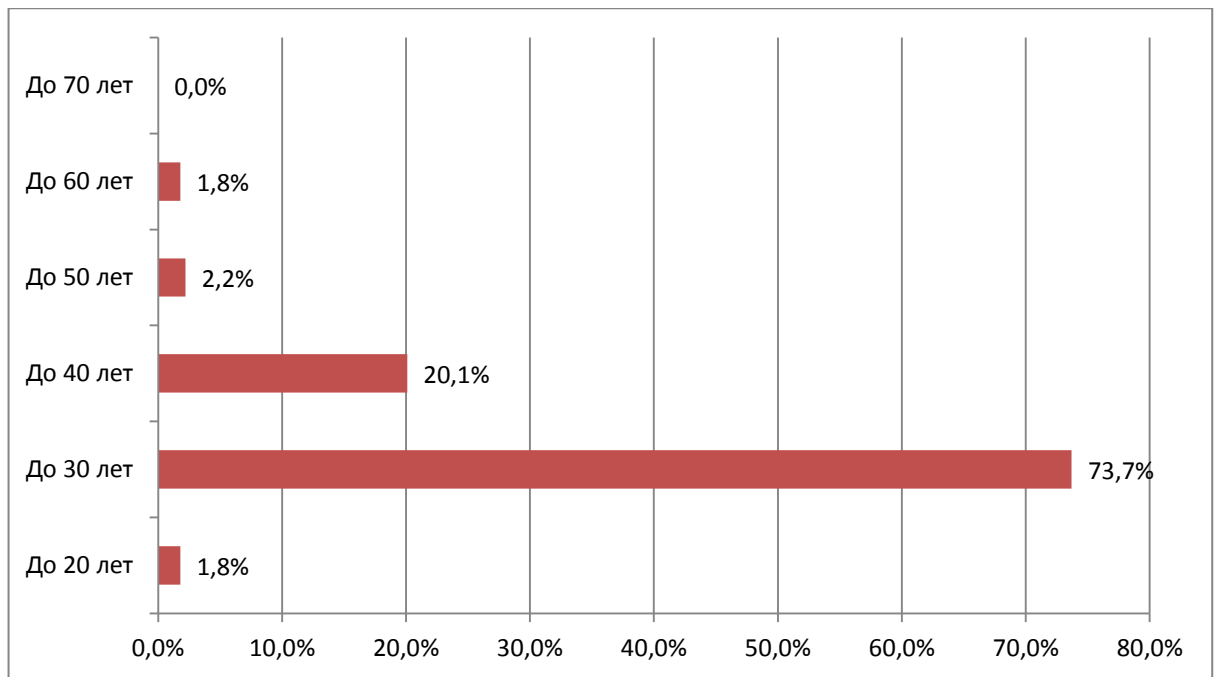


Рисунок 10 - Возраст работников «СКБ Контур»

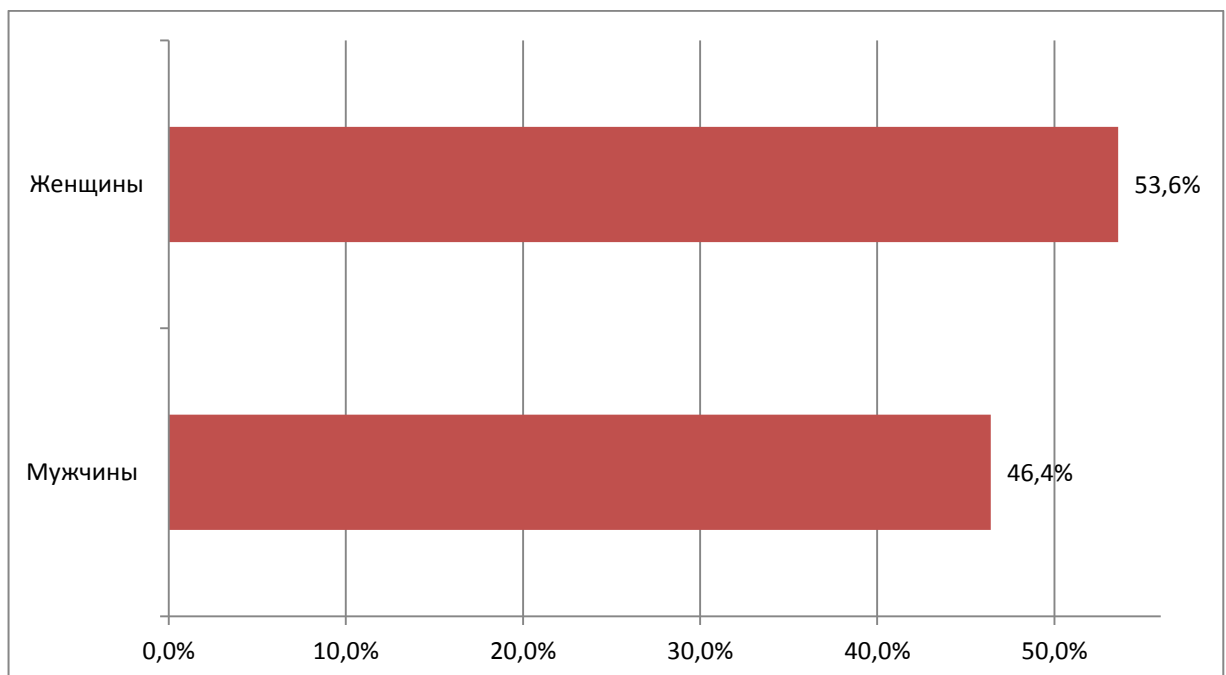


Рисунок 11 - Количество работающих женщин и мужчин «СКБ Контур»

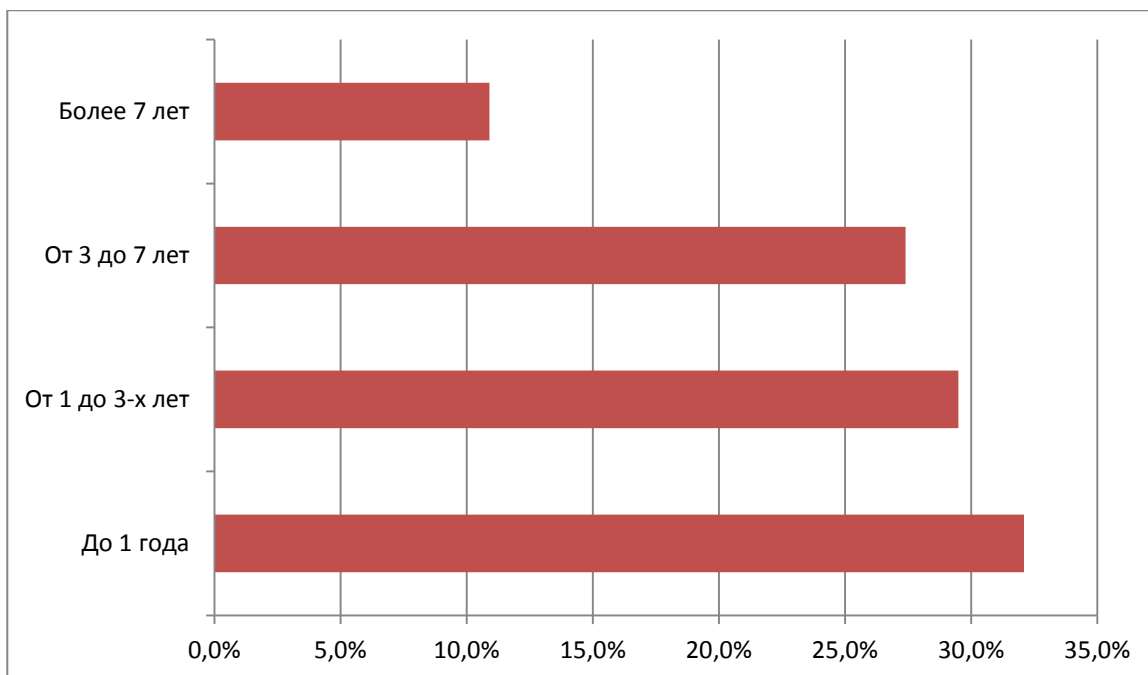


Рисунок 11 - Стаж работы сотрудников «СКБ Контур»

В компании применяются различные методы управления персоналом: экономические, административные и социально-психологические.

- административные – издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений;
- экономические – технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение;
- социально-психологические – социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы.

Административные методы используют в своей работе генеральный и коммерческий директор.

Экономические методы управления персоналом используют в основном сотрудники бухгалтерии.

Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами сотрудники компании.

Каждый сотрудник компании имеет право:

1. На материальное вознаграждение за свой труд,
2. Знать критерии и порядок начисления зарплаты,
3. На своевременное повышение квалификации,
4. На должностной, профессиональный и личностный рост,
5. На ежегодный оплачиваемый отпуск,
6. На дополнительную оплату работы во внеурочное время.

Материальная мотивация ссылается на следующие положения: положение об оплате труда, положения о единовременном поощрении, положения о премировании, а также коллективный договор.

Анализ трудовых ресурсов ростовского подразделения «СКБ Контур» показал следующие результаты:

- преобладание молодого персонала в структуре организации;
- преобладание сотрудников со стажем работы до 1 года;
- количество женщин и мужчин, работающих в компании, примерно одинаковое;

Положение об оплате труда «СКБ Контур» объемное и затрагивает все филиалы организации. Оплата труда руководителей и специалистов осуществляется по месячным должностным окладам.

Должностные оклады руководителям и специалистам устанавливаются в соответствии с положением «Должностные оклады руководителей и специалистов». Размеры должностных окладов по должностям должны быть определены с учетом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре управления «СКБ Контур».

Конкретный размер должностного оклада руководителям и специалистам по работе с клиентами устанавливается лицом, уполномоченным для заключения с ними трудового договора, в пределах фонда заработной платы, предусмотренного на эти цели.



Уровень должностных окладов для вводимых должностей руководителей и специалистов по работе с клиентами устанавливается решением правления «СКБ Контур»

Премирование работников отдела продаж за основные результаты производится в зависимости от выполнения показателей финансового плана.

Также в ходе анализа «СКБ Контур» нами были рассмотрены все нормативные акты и положения, касающиеся мотивации и стимулирования персонала. Исходя из анализа системы управления персоналом ростовского подразделения «СКБ Контур» нами были выявлены следующие недостатки:

- использование единой системы мотивации и стимулирования персонала для всех филиалов и дочерних и зависимых обществ «СКБ Контур»
- отсутствие локально нормативных актов о дополнительном премировании, указанных в положении о премировании работников.

## Глава 3. Стратегия совершенствования системы управления персоналом в ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

### 3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом предприятия

В современном обществе руководители поняли значение мотивации персонала для деятельности организаций и уделяют этому большое внимание. К формам экономического стимулирования, применяемым в ЗАО «ПФ «СКБ Контур» относятся заработная плата, различные выплаты и льготы. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Зарботная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Функцию мотивации персонала осуществляет непосредственно руководитель, который определяет потребности сотрудников и создает условия, которые позволят удовлетворять эти потребности при хорошей работе. На сегодняшний день проблемы мотивации заключаются в следующем:

- в неспособности руководителей последовательно и качественно применять и внедрять методы мотивации;
- в неспособности ученых ясно и убедительно донести до руководителей то, что они знают относительно мотивации и стимулирования;
- в возрастающей динамичности и сложности потребностей, запросов, желаний и ожиданий, предъявляемых персоналом к организации и рабочему месту.

Менеджерам среднего и высшего управленческого звеньев необходимо выстроить иерархию целей и способов их достижения в рамках своей организации.

Большая роль в управлении персоналом отводится нематериальной мотивации. Нематериальное стимулирование в ЗАО «ПФ «СКБ Контур» осуществляется, в основном, по такими направлениям, как:

- карьерный рост;
- участие в управлении компанией – введение в состав проектных и рабочих групп, коллегиальных органов, привлечение к разработке плановых и нормативных документов и др.;
- повышение престижа труда – сочетание функций и профессий, предоставление возможности освоения прогрессивных методов труда.

ЗАО «ПФ «СКБ Контур» может достичь больших результатов благодаря участию руководителей в управлении персоналом, путем эффективной коммуникации, которая включает разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр: расходов, прибыли, производительности и других; привлечение руководителей к таким формам работы с персоналом, как проведение собеседований с кандидатами, занятий по профессиональной учебе, по вопросам управления отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления персоналом и предоставит возможность сложить более объективное представление об управлении персоналом вообще; пройти специальную подготовку по управлению персоналом, которая позволяет сформировать не только представление о функциях управления предприятием, но и получить практические навыки работы с персоналом.

Планирование служебно-профессионального продвижения имеет большое значение в системе управления персоналом организации. Начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное

горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный или долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Руководство ростовского подразделения осознает необходимость стимулирования в персонале таких личных качеств как инициативность, желание решать нестандартные задачи, возлагать на себя дополнительную ответственность в сфере выходящих за интересы конкретного подразделения. В результате чего было принято решение создать систему нематериального стимулирования, но в ней не было ясных критериев оценки. Периодически раз в год объявляли письменные благодарности сотрудникам, вручали почетные грамоты, вписывали имя отличившегося сотрудника в «Книгу почета компании» или помещали фотографию работника на «Доску почета». При этом сотрудники не могли точно и внятно объяснить, за что они были поощрены.

Учитывая это, нами было предложено решение об усовершенствовании системы нематериального стимулирования персонала.

Для более чёткого представления стимулирования и потребностей сотрудников подразделения, мною был проведен опрос «Оценка уровня удовлетворенности работой», в котором приняло участие 22 специалиста из 27. В этом опросе из 17 вопросов сотрудники могут оценить свой уровень удовлетворенности работой. В опрос включены вопросы об уровне заинтересованности работника в деятельности организации, заработной плате и отношениях с руководством.

По итогам данного опроса было выявлено, что специалисты и служащие удовлетворены уровнем заработной платы. На вопрос «Приходилось ли вам проявлять инициативу и брать на себя обязанности не входящие в вашу компетенцию?» (с вариантами ответов «да, но делаю это не по собственному желанию», «да, и это приносит мне удовольствие», «нет, т.к. не вижу в этом смысла», «не возникает такого желания») из 22

опрошенных 12 ответили «нет, т.к. не вижу в этом смысла», 7 - «да, но делаю это не по собственному желанию» и 3 - «не возникает такого желания». Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что сотрудники недостаточно стимулированы в проявлении инициативы, а из этого следует низкая заинтересованность работников в качественном выполнении в срок поставленных задач.

Таким образом, нами были сформированы следующие основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования:

1. Определение основных показателей и результатов работы, которые будут использованы при назначении поощрения (каждый сотрудник должен иметь ясное видение того, за что он получает грамоту, благодарность и т.п.).

2. Отчетливость в применении критериев. Награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить с периодичностью 1 раз в год. А также ознакомить сотрудников с промежуточными итогами (раз в квартал или полгода). Это даст коллективу почувствовать реальную возможность достижения успеха и привлечет внимание к постепенному улучшению качества выполняемой работы.

Перед компанией стоит задача повышения эффективности во всех сферах своей деятельности, а также решение ряда не стандартных задач. С учетом этого нами была предложена следующая система нематериального стимулирования, отображенная в таблице 1:

Таблица 1 - Показатели нематериального стимулирования и виды поощрения

| Показатель нематериального стимулирования  | Вид поощрения                    |
|--|----------------------------------|
| Предложение по решению нестандартных задач поставленных руководством   | Доска почета, почетная грамота   |
|  | Устная благодарность руководства |
| Оперативность решения задачи (выполнения плана месяца)   | Почетная грамота                 |
|  | Брендированные подарки           |
| Предложение по улучшениям (повышению эффективности работы, улучшению условий труда)  | Доска почета, почетная грамота   |
|  | Устная благодарность руководства |
| Добровольное взятие на себя каких-либо обязательств, не оговоренных должностными обязанностями (например, организация корпоратива) | Устная благодарность руководства |
| Умение работать в команде  | Почетная грамота                 |

Каждый сотрудник может соотнести свои показатели с требованиями в перечне, а в случае проявления сотрудником своих творческих и инициативных способностей которые не указаны в выше приведенной таблице, может быть вынесено на рассмотрения руководителей и оно будет рассмотрено, а может быть вознаграждено соответственно.

Такая система позволит решить все существующие задачи, требующие качества, способствующие эффективности профессиональной деятельности. Вызовет стимул у сотрудников вносить свои предложения, как улучшить организацию работы персонала, условий труда, повысить эффективность деятельности.

Кроме того, в результате анализа была выявлена проблема увеличения текучести кадров ростовского подразделения «СКБ Контур». В связи с чем,

одним из направлений совершенствования системы управления персоналом предлагаем внедрение схемы отбора персонала.

Таблица 2 – Предлагаемая мероприятия по отбору персонала в ЗАО  
«ПФ «СКБ Контур»

| Этап отбора персонала  | Ответственные исполнители                                | Сроки исполнения                               | Документы                                   |
|--|--|--|---|
| Составление заявки на подбор персонала на каждую вакантную должность, включающей основные требования к кандидату | Руководители подразделений, в которых появилась вакансия | 1-3 дня с момента появления вакансии           | Заявка на подбор персонала                  |
| Проведение анализа внутренних и внешних источников привлечения персонала   | Менеджер по персоналу                                    | В течение 3 дней с момента подачи заявки       | Объявления в СМИ, заявка в службу занятости |
| Проведение первичного интервью   | Менеджер по персоналу                                    |  | Заявка на подбор персонала, резюме          |
| Заполнение кандидатами анкеты  | Отдел кадров   |  | Анкета                                      |
| Анализ анкет   | Отдел кадров   | 3-5 дней                                       |   |
| Собеседование с линейным руководителем   | Руководители подразделений                               | Заявка на подбор персонала<br>Резюме<br>Анкета |   |

### 3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценка их эффективности

Перед руководством ростовского подразделения ЗАО «ПФ «СКБ Контур» неоднократно вставал вопрос о необходимости повысить мотивацию персонала, но всевозможные действия, направленные на это, не увенчались успехом.

При более подробном рассмотрении «Положения о премировании работников ЗАО «ПФ «СКБ Контур», нами был найден пункт 5 в системе премирования работников: «Дополнительное премирование работников компании и ее структурных подразделений осуществляется на основании нормативных актов ЗАО «ПФ «СКБ Контур» или локальных нормативных актов подразделений», в которых должны быть предусмотрены конкретные показатели премирования (критерии), круг премируемых работников, периодичность и размеры дополнительного премирования». Из данного пункта следует, что подразделение имеет право разрабатывать собственные локальные нормативные акты по дополнительному премированию работников.

После изучения нормативных актов о дополнительном премировании работников дирекции, нами было предложено решение разработать порядок оценки индивидуальной трудовой деятельности руководителей, специалистов и менеджеров ЗАО «ПФ «СКБ Контур» (на основе общих показателей премирования):

1. Оценка индивидуальной деятельности руководителей, специалистов и менеджеров (далее – оценка индивидуальной деятельности) производится по критериям, характеризующим результаты деятельности конкретного работника в отчетном периоде.

2. На основании результатов оценки индивидуальной деятельности руководителей, специалистов и менеджеров определяется фактический процент премии по показателям III уровня.



3. Оценка индивидуальной деятельности работника по каждому из критериев общих показателей производится по пятибалльной шкале:

«5» - отлично;

«4» -хорошо;

«3» - удовлетворительно, соответствует предъявляемым требованиям;

«2» - неудовлетворительно - большие недостатки;

«1» - деятельность работника не велась.

4. Оценки «4» и «5» устанавливаются работникам только в отдельных случаях при достижении особо значимых результатов в работе.

Оценки «1» и «5» подтверждаются конкретными фактами, документами.

5. Общий балл работника ( $O_6$ ) определяется как среднее арифметическое значение оценок работника по каждому критерию, и округляется до второй значащей цифры после запятой.

Если общий балл работника равен или менее 1,5 балла, то его значение принимается равное нулю.

Если общий балл работника равен или более 3,9 балла, то его значение принимается равное 3,9. Т.к. фактический коэффициент, полученный в результате оценки индивидуальной деятельности работника не должен превышать значений:

для руководителей – 0,41;

для специалистов и менеджеров – 0,55.

6. Фактический коэффициент по показателю премирования III уровня ( $K_ф$ ) рассчитывается путем деления значения общего балла работника ( $O_6$ ) на три, которое округляется до второй значащей цифры после запятой, и умножения полученного результата на процент премии от месячного должностного оклада, установленный в Положении.

для руководителей:  $K_ф = (O_6/3) \times 0,105;$  (3.1)

для специалистов и менеджеров:  $K_ф = (O_6/3) \times 0,14,$  где: (3.2)

$K_{\phi}$  – фактический коэффициент, полученный в результате оценки индивидуальной деятельности работника;

$O_6$  – общий балл работника с учетом условий п.5 настоящего Порядка;

3 – постоянный элемент формулы;

0,105 и 0,14 – коэффициенты максимального размера премии от должностного оклада работника в зависимости от категории персонала.

7. Оценочные листы на руководителей заполняются соответствующим руководителем по подчиненности.

Оценочные листы на специалистов и служащих заполняются их непосредственным руководителем, подписываются руководителем подразделения.

8. Утвержденные оценочные листы индивидуальной деятельности работников подразделения сдаются в бухгалтерию для расчета премии работникам и подготовки материалов в комиссию по премированию в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным.

Нами предлагаются следующие критерии оценки индивидуальной деятельности работников дирекции по капитальному строительству, для определения общего балла работника:

Таблица 2 - Объем выполняемой работы

| Оценка | Критерий оценки индивидуальной деятельности  |
|--------|--|
| 5      | Работник очень быстро выполняет запланированный объем работ и все поручения раньше установленного срока и с отличным качеством |
| 4      | Работник работает быстро, часто выполняет большой объем поручений, чем ему запланировано с хорошим качеством                   |
| 3      | Работник выполняет все поручения и запланированный объем в срок с удовлетворительным качеством                                 |
| 2      | Работник медленно выполняет поручения, теряет много времени впустую, необходимо подгонять                                      |
| 1      | Работник медленно выполняет поручения, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ            |

Таблица 3 - Проявление творческой инициативы

| Оценка | Критерий оценки индивидуальной деятельности   |
|--------|---|
| 5      | Работник активно проявляет творческую инициативу за пределами предписанных ему обязанностей, что оказывает существенное влияние на результаты и качество работы коллектива работников |
| 4      | Работник активно проявляет творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей, что оказывает существенное влияние на результаты и качество работы коллектива работников   |
| 3      | Работник всегда проявляет разумную творческую инициативу, но иногда требуется контроль со стороны руководителя  |
| 2      | Работник проявляет творческую инициативу при выполнении отдельных задач. Однако это не оказывает существенного влияния на результаты и качество работы коллектива работников          |
| 1      | Работник не проявляет творческую инициативу. Постоянно требуется контроль со стороны руководителя, что осложняет выполнение работы коллективом работников                             |

Таблица 4 - Качество и соблюдение сроков исполнения документов

| Оценка | Критерий оценки индивидуальной деятельности   |
|--------|---|
| 5      | Работа и все поручения выполнялась с опережением плановых сроков в соответствии с предъявляемым качеством |
| 4      | Полностью соответствует требованиям, работа выполнялась с опережением плановых сроков                     |
| 3      | Соответствует предъявляемым требованиям, работа выполнялась в соответствии с плановыми сроками            |
| 2      | Удовлетворяет предъявляемым требованиям, но были незначительные недоработки                               |
| 1      | Не удовлетворяет требованиям, предъявляемым к качеству и срокам   |

Для более чёткого представления данной системы приведен пример.

Рассмотрим пример на специалисте по работе с клиентами. Предположим, что ежемесячный оклад специалиста составляет 38000 руб., рассчитаем сумму ее премии следующим образом:

По итогам оценки индивидуальной деятельности работник получает следующие оценки:

- 1) Объем выполняемой работы - 5
- 2) Проявление творческой инициативы - 4
- 3) Качество и соблюдение сроков исполнения документов – 5

В итоге общий бал ( $O_6$ ) составил 14. Далее высчитываем фактический коэффициент по показателю премирования III уровня ( $K_\phi$ ):

$K_\phi = (O_6 / 3) \times 0,14 = (14/3) \times 0,14 = 3,9 \times 0,14 = 0,546 \approx 0,55$  (55%), что является максимальным процентом начисления премии за показатели III уровня.

Премия специалиста по работе с клиентами в этом месяце составила 20900 руб. (55% от оклада).

По данному примеру можно сделать вывод, что такой расчет не требует больших усилий и вычислений. Сотруднику лишь стоит оценить свой труд, и он сам может рассчитать начисляемую ему премию. Самое главное в предлагаемой нами системе, это её прозрачность и объективность. В такой системе работнику будет точно известно, за что его поощряют и как он может повлиять на размер своей премии.

Огромная текучесть кадров вызывает в ростовском подразделении «СКБ Контур» значительные экономические потери, создаёт организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, а также негативно влияет на психологическое состояние коллектива

Естественным уровнем текучести кадров является 3-5% (в этом случае текучесть кадров способствует обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства)

Как уже было сказано, в исследуемой организации текучесть кадров составила 23,22%. Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь.

Рассчитаем экономический эффект от введения предложенных ранее мероприятий.

Таблица 5 – Расчет экономического эффекта

| Показатели                             | Величина показатели       |                  |
|--|---------------------------|------------------|
|  | До приведения мероприятия | После проведения |
| Затраты на оргнабор персонала, тыс.руб | 46200                     | 32000            |
| Текучесть кадров                       | 0,25                      | 0,07             |
| Численность, чел                       | 52                        | 53               |
| Уволено, за год                        | 12                        | 3                |
| Принято, за год                        | 11                        | 4                |

В сумму затрат на оргнабор персонала входят затраты на рекламу, поиск новых кандидатов, временные и финансовые затраты на процедуры деловой оценки, обучение и адаптацию новых сотрудников.

1. Среднесписочная численность персонала составляет 52 человек.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$T = \frac{Y}{\underset{0,25}{\underset{ч_{cp}}{C}}}_{cp} \quad (1)$$

где  $Y$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{cp}$  – среднесписочная численность сотрудников организации.

Коэффициент текучести кадров до проведения мероприятий составлял 0,23.

После проведения предложенных мероприятий он составит 0,05.

Условные затраты на проведение отбора и найма персонала определяются по формуле:

$$Z_0 = \frac{Z_0 \times T}{\beta_{изм.ч.}} \quad (2)$$

где  $Z_0$  – затраты на отбор персонала организации;

$\beta_{\text{изм.ч.}}$  – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

$$\beta_{\text{изм.ч.}} = 53 / 52 = 1,02$$

3. Условные затраты на набор персонала организации составят:

$$46200 \times 0,25$$

$$Z_{\text{о до проведения мероприятий}} = 11393,6 \text{ руб.}$$

$$Z_{\text{о после проведения мероприятий}} = 2196,1 \text{ руб.}$$

Условные затраты на проведение найма и отбора по проекту ростовском подразделении ЗАО «ПФ «СКБ Контур» составят 2196,1 рублей, а условные затраты прошлого периода составили 11393,6 рублей.

4. Текущий годовой экономический эффект от реализации мероприятий составит:

$$Э = 11393,6 - 2196,1 = 9197,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала могут стать:

- снижение текучести кадров;
- обеспечение персоналом который будет способен адаптироваться к организации в короткие сроки;
- повышение обоснованности кадровых решений о найме персонала на работу;
- снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;

Следствием чего, предполагаемая система отбора и найма персонала позволит уменьшить затраты предприятия.

При реализации предложенных мероприятий процесс набора персоналом станет менее затратным и более эффективным, а, следовательно, это будет способствовать повышению результативности организации в целом.

Таким образом, когда предприятию удастся покрыть потребность в персонале, хотя бы сократить ее на какую-либо долю, затраты, появившиеся в результате высокого уровня текучести кадров, можно считать сэкономленными средствами. Это значит, что с внедрением проекта, на предприятии появятся эти средства, и их можно считать прибылью от его реализации.

## Заключение

Целью исследования в работе являлось изучение и анализ системы управления персоналом, разработка рекомендаций ее с для совершенствования.

Для достижения цели исследования были решены следующие задачи:

1) Раскрыты теоретические аспекты, касающиеся системы управления персоналом.

2) Проанализирована действующая система управления персоналом в исследуемой организации. В результате чего было выявлено:

- в организации имеются серьезные проблемы с недостатком персонала. Количество имеющихся ставок входит в значительный дисбаланс с реально занятыми рабочими местами.

Также выявлено, что годовая текучесть кадров в ростовском подразделении «СКБ Контур» составит 23%, что более чем в 5 раз превышает верхний предел нормы текучести.

В ходе анализа системы мотивации было выявлен недостаток. Отсутствие локально нормативных актов о премировании и нематериальном стимулировании работников за основные результаты деятельности.

3) Разработаны проективные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ростовском подразделении «СКБ Контур».

В проективной части предложена обновленная система поиска, отбора и мотивации персонала, которая позволит заполнить пустые штатные единицы квалифицированными кадрами на длительное время, тем самым увеличивая производительность труда организации в целом.

Был проведен анализ правовых документов и выявлена целесообразность создания системы дополнительного премирования работников дирекции, а так же возможность создать новую систему нематериального стимулирования.

Рекомендации по мотивации персонала организации включают:



1. Создание индивидуальной системы нематериального стимулирования. Основные требования данной системы, это определение основных показателей и результатов работы, а так же отчетливость в применении критериев. С учетом этого нами была создана система, включающая в себя показатели нематериального стимулирования и виды поощрения.

Такая система позволит решить все существующие задачи, требующие качества, способствующие эффективности профессиональной деятельности. Вызовет стимул у сотрудников вносить свои предложения, как улучшить организацию работы персонала, условий труда, повысить эффективность производства, уменьшить различные потери (времени, материалов и др.).

2. Создание локальных нормативных актов о дополнительном премировании сотрудников, которые будут внесены в положение о премировании работников ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

Нами было предложено решение разработать порядок оценки индивидуальной трудовой деятельности руководителей, специалистов ростовского подразделения «СКБ Контур» (на основе общих показателей премирования):

Оценка индивидуальной деятельности руководителей, специалистов производится по критериям, характеризующим результаты деятельности конкретного работника в отчетном периоде. Оценка индивидуальной деятельности работника по каждому из критериев общих показателей производится по пятибалльной шкале. После чего рассчитывается фактический коэффициент по индивидуальным показателям работника, что позволяет определить сумму его премии.

Главное в предлагаемой нами системе, это её прозрачность и объективность. В такой системе работнику будет точно известно, за что его поощряют и как он может повлиять на размер своей премии.

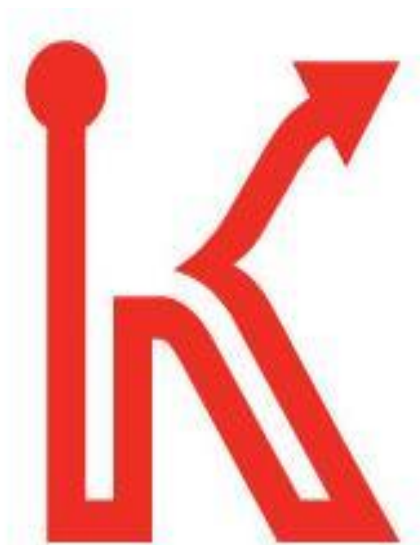
## Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) // СПС «Консультант Плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2015) // СПС «Консультант Плюс».
3. Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды. Москва «финансы и статистика», 2012 [Электронный ресурс]
4. Лозница, В. С. Психология менеджмента. Теория и практика [Текст]: науч. пособие / В. С. Лозница. – К.: ООО «УВПК «ЕКСО», 2010 – 512 с.
5. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012.
6. Белякова А. П. Эффективная система мотивации - важный фактор по повышению экономических показателей предприятия // Концепт. -2015. - № 08 (август).
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. Пособие. Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива. - 2012. - 352 с. - [Электронный ресурс] дата обращения: 17.04.2014. Режим доступа: - URL:<http://vse-uchebniki.com/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom-belecky.html>
8. Богатин Ю.В. Оценка эффективности использования персонала: Учебное пособие для вузов/ Ю.В. Богатин, В.А. Швандар – М., 2011.
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
11. Виноградова З. И., Виноградов И.Е., Щербакова В.Е. Логика науки управления. - М.: Мысль, 2014. - 289с.

12. Григорьева И. Текучесть кадров // Электронный ресурс [www.bonsk.ru](http://www.bonsk.ru).
13. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - 10-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2013. - 269с.
14. Коваленко А.Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы ее организации / А.Ю. Коваленко // Terra Economicus - 2011 - Том 9. № 4. Часть 3 - С. 115-117.
15. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. - 301 с
16. Кузнецова Я.В. Совершенствование организации оплаты труда работников предприятия / Я. В. Кузнецова // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 369-374.
17. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки - М., Вершина, 2015. - 156с
18. Модорский А.В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы / А.В. Модорский // Вестник пермского университета. - 2014 - Вып. 1(20) - С. 97-102
19. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. - 2-е издание: переработанное и дополненное. - М.: «Юнити-Дана», 2012. - 640с.
20. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом - <http://www.aup.ru/articles/personal/>
21. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие,- М.: Наука, - 2012.
22. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. 2014. - № 1 (1). - С. 121—125.

- 23.Симоненко В.Н., Симоненко Н.Н. Опыт материального стимулирования трудового потенциала за рубежом / Власть и управление на Востоке России. - 2011. - № 3. -С. 64-72.
- 24.Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Формы поощрений, имеющие денежный эквивалент / Международный журнал экспериментального образования. - 2014. -№ 8-2. - С. 108-110.
- 25.Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управления мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М., 2013.
- 26.Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация // Управление персоналом. — 2015. — № 3. — С. 22-27.
- 27.Спивак В.А.Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Электронный ресурс] дата обращения: 19.04.2014 г.
- 28.Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
- 29.<http://www.gks.ru/>
- 30.<http://docs.pravo.ru/document/view/26939685/> - сайт СПС Право.ru

Приложение 1. Логотип ЗАО «ПФ «СКБ Контур»



## Приложение 2. Бухгалтерская отчетность ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

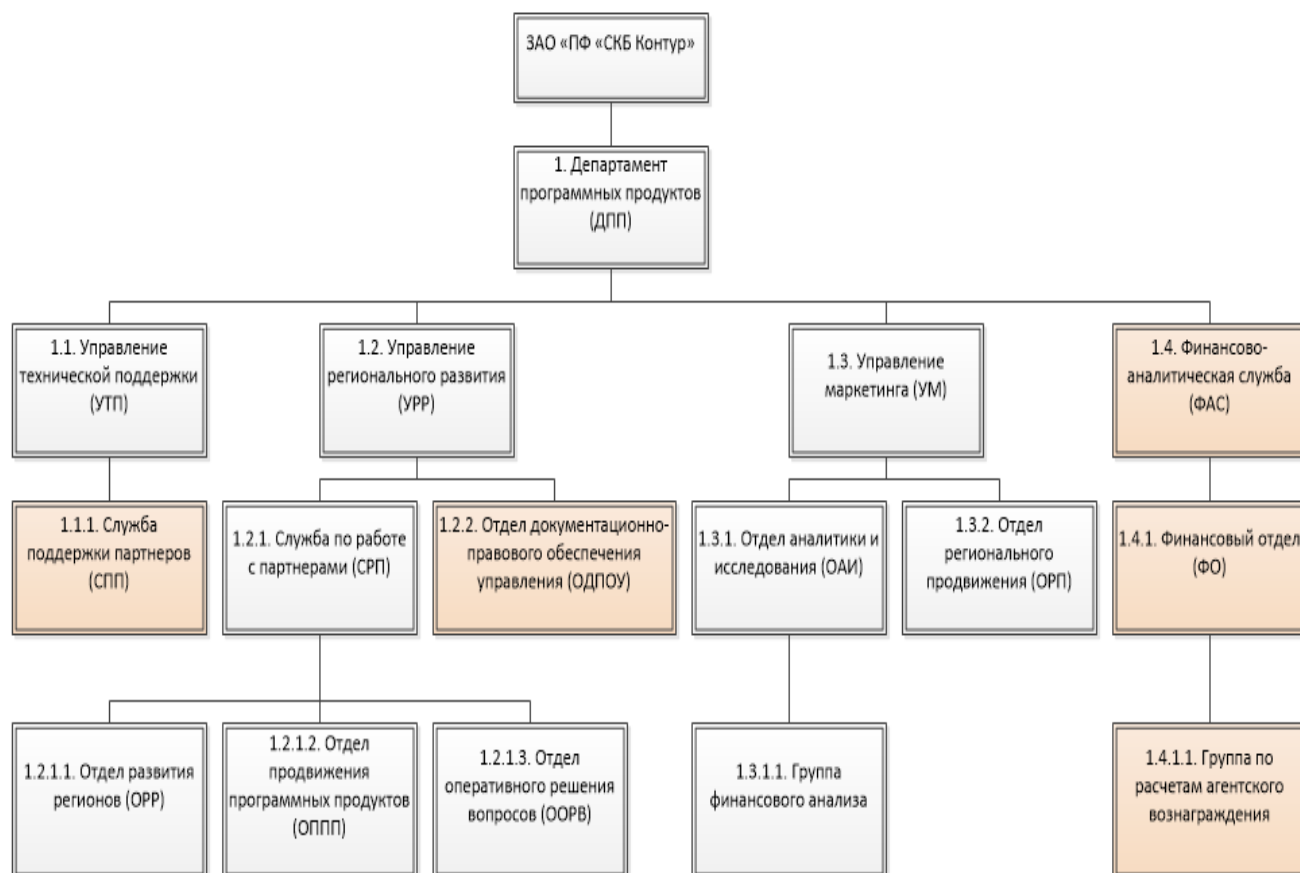
### Форма №1. Бухгалтерский баланс

| <i>Суммы указаны в тысячах рублей</i>                      | конец 2011       | конец 2012       | конец 2013       | конец 2014       | конец 2015       |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Баланс</b>  | <b>1 496 902</b> | <b>1 928 668</b> | <b>2 099 184</b> | <b>2 021 426</b> | <b>2 815 048</b> |
| Внеоборотные активы  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Нематериальные активы                                      | 3 843            | 4 726            | 4 237            | 3 748            | 3 704            |
| Основные средства  | 114 301          | 96 998           | 104 912          | 130 822          | 200 423          |
| Финансовые вложения  | 60 154           | 62 331           | 25 323           | 137 104          | 447 424          |
| Отложенные налоговые активы                                | 0                | 0                | 0                | 24 397           | 32 717           |
| Прочие внеоборотные активы                                 | 66 301           | 22 435           | 40 675           | 41 437           | 20 789           |
| <b>Итого</b>   | <b>244 598</b>   | <b>186 490</b>   | <b>175 147</b>   | <b>337 508</b>   | <b>705 057</b>   |
| Оборотные активы   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Запасы   | 109 052          | 132 326          | 71 956           | 73 254           | 125 234          |
| НДС по приобретенным ценностям                             | 3 376            | 4 263            | 4 914            | 2 429            | 0                |
| Дебиторская задолженность                                  | 133 568          | 297 037          | 352 372          | 211 649          | 203 802          |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 858 675          | 1 117 249        | 1 285 740        | 1 368 396        | 1 570 743        |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 130 926          | 157 875          | 179 639          | 28 190           | 210 212          |
| Прочие оборотные активы                                    | 16 707           | 33 428           | 29 416           | 0                | 0                |
| <b>Итого</b>   | <b>1 252 304</b> | <b>1 742 178</b> | <b>1 924 037</b> | <b>1 683 918</b> | <b>2 109 991</b> |
| Капитал и резервы  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Уставный капитал   | 5 465            | 5 465            | 5 465            | 5 465            | 5 465            |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                | 0                | 0                | -3 432           | 0                | 0                |
| Добавочный капитал (без переоценки)                        | 11               | 11               | 11               | 11               | 11               |
| Резервный капитал  | 820              | 820              | 820              | 820              | 820              |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)               | 924 796          | 1 046 370        | 1 054 155        | 904 303          | 1 796 260        |
| <b>Итого</b>   | <b>931 092</b>   | <b>1 052 666</b> | <b>1 057 019</b> | <b>910 599</b>   | <b>1 802 556</b> |
| Краткосрочные обязательства                                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Заемные средства   | 7 511            | 5 383            | 8 982            | 11 305           | 6 768            |
| Кредиторская задолженность                                 | 549 457          | 780 068          | 929 211          | 977 538          | 838 184          |
| Оценочные обязательства                                    | 8 842            | 90 551           | 103 923          | 121 984          | 163 583          |
| Прочие обязательства                                       | 0                | 0                | 49               | 0                | 3 957            |
| <b>Итого</b>   | <b>565 810</b>   | <b>876 002</b>   | <b>1 042 165</b> | <b>1 110 827</b> | <b>1 012 492</b> |

## Форма №2. Отчет о финансовых результатах

| <i>Суммы указаны в тысячах рублей</i>                 | конец 2011 | конец 2012 | конец 2013 | конец 2014 | конец 2015 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b> |            |            |            |            |            |
| Выручка   | 2 885 117  | 3 168 181  | 3 721 964  | 4 971 513  | 6 870 465  |
| Себестоимость продаж                                  | 1 990 928  | 2 296 480  | 2 866 320  | 3 731 514  | 4 807 630  |
| Валовая прибыль (убыток)                              | 894 189    | 871 701    | 855 644    | 1 239 999  | 2 062 835  |
| Коммерческие расходы                                  | 40 877     | 67 407     | 56 638     | 68 220     | 50 174     |
| Управленческие расходы                                | 222 953    | 282 275    | 344 975    | 445 202    | 504 703    |
| Прибыль (убыток) от продаж                            | 630 359    | 522 019    | 454 031    | 726 577    | 1 507 958  |
| <b>Прочие доходы и расходы</b>                        |            |            |            |            |            |
| Доходы от участия в других организациях               | 0          | 3          | 0          | 134        | 7 430      |
| Проценты к получению                                  | 39 839     | 64 955     | 76 609     | 98 323     | 170 683    |
| Проценты к уплате                                     | 207        | 544        | 250        | 371        | 373        |
| Прочие доходы   | 8 170      | 34 518     | 23 832     | 36 717     | 241 277    |
| Прочие расходы  | 167 996    | 202 774    | 265 288    | 245 302    | 504 348    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения                   | 510 165    | 418 177    | 288 934    | 616 078    | 1 422 627  |
| Текущий налог на прибыль                              | 136 530    | 119 550    | 105 324    | 192 980    | 346 304    |
| Постоянные налоговые обязательства (активы)           | 34 497     | 35 848     | 47 403     | 45 368     | 53 459     |
| Изменение отложенных налоговых активов                | 0          | 0          | 0          | 24 397     | 8 320      |
| Чистая прибыль (убыток)                               | 373 635    | 298 627    | 183 610    | 447 495    | 1 084 643  |
| <b>Справочно</b>                                      |            |            |            |            |            |
| Совокупный финансовый результат периода               | 373 635    | 298 627    | 183 610    | 447 495    | 1 084 643  |

### Приложение 3. Организационная структура департамента программных продуктов «СКБ Контур».





Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_ экземплярах.

Библиография составляет \_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Дата « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Студент \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
подпись (Имя, отчество, фамилия)