Выпускная квалификационная работа

**Конкурентоспособность организации в сфере грузоперевозок на примере ооо «Паллада»**

2014

Введение

Эффект любых изменений на предприятии, будь то внедрение новых технологий или прогрессивные организационно-экономические преобразования, может быть достигнут только при соответствующем подкреплении людскими ресурсами. Люди представляют конкурентное богатство предприятия, которое надо развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей.

Актуальность работы состоит в том, что только на пересечении трех составляющих (конкурентоспособные технологии, конкурентоспособные методы организации производства и труда, конкурентоспособный персонал) возможно достижения конкурентоспособности предприятия в целом, что, в свою очередь, является залогом его эффективной работы.

Рассмотрение понятия «конкурентоспособности» в отношении отдельно взятого работника не менее актуально. Изменения, происходящие в экономике и политике на различных уровнях управления, с одной стороны, создают большие возможности для развития личности, с другой стороны, несут в себе серьезные угрозы устойчивости существования человека, вносят значительную степень неопределенности в его жизнь. В таких условиях степень социальной устойчивости отдельных работников, а также социально-профессиональных групп, работающих на реформируемом рынке труда (внутри предприятия и за его пределами) определяются уровнем их конкурентоспособности.

К сожалению, практика рыночных реформ показывает, что большинство хозяйствующих субъектов отечественной экономики оказались не готовыми к цивилизованным формам и методам конкурентной борьбы.

Чтобы российские предприниматели смогли занять достойное место в мировой экономики необходимо детальное исследование данного вопроса и разработка рекомендаций по практическому использованию результатов. Этим обусловлена актуальность исследование проблемы формирования конкурентоспособности персонала, как одной из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия в целом.

Цель работы - провести анализ конкурентоспособности предприятия и разработать рекомендации по повышению его конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Изучить теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности организации;

2) Провести анализ конкурентоспособности ООО «Паллада»;

) Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Паллада».

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «Паллада».

Предмет исследования - конкурентоспособность ООО «Паллада».

Проблемы и вопросы разработки системы управления персонала отражены в работах Т.Ю. Базарова, Д.Ю. Володина и А.А. Снегирева, А.Я. Кибанова, Т.В. Никоновой, Т.И. Овчинниковой, Ю.Г. Одегова, С.И. Самыгина, А.И. Селиной, Н.Н., Сивальнева, Е.Л. Якушевского.

Проблемами оценки эффективности системы управления персоналом занимались многие ученые, в их числе: А.Р. Алавердов, О.В Емельянов, А.Г. Журавлев, А.Я. Кибанов, Лобанов, Г.Н. Магура, А.И. Селина, С.В. Шекшня.

Исследование системы управления персоналом с точки зрения инновационного подхода рассмотрены в работах О. Алехиной, В.Б. Бычина, И. Дудника, А.Я. Кибанова, Т. Овчинниковой, Н.В. Суровикина.

Проблемы конкурентоспособности представлены в работах Р.А. Фатхутдинова, М.Э. Портера, И.М. Лифиц, К.Д. Шестакова, А.Н. Соломатина.

Вместе с тем недостаточно разработанными остаются проблемы комплексного, системного подхода к организации на основе концептуального подхода.

При написании работы использовались различные источники: учебная, учебно-методическая и научная литература, монографии, сборники статей, журнальные публикации, а также финансово-экономическая документация, бухгалтерская и статистическая отчетность исследуемого предприятия.

В качестве основных методов исследования были использованы: изучение специальной, методической литературы по проблеме исследования, анализ и обобщение материалов, графоаналитические методы, опрос сотрудников предприятия.

# ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности организации

## .1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность является категорией динамической, причем эта динамика обусловлена, прежде всего, внешними факторами, значительная часть которых может признаваться как управляемые параметры.

Методологические основы конкурентоспособности как категории заложили такие основоположники экономической науки как: А. Смит, К. Маркс, Ф. Энгельс, Дж. Кейнс и другие. Поведенческий подход стал первым подходом к определению конкуренции. В частности, А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров». Неоклассическая теория, развивая теорию поведенческого подхода, определяет содержание конкуренции как борьбу за редкие экономические блага. Так, по мнению американского экономиста П. Хайне, «конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам». Структурный подход определяет содержание конкуренции типом рынка и тех условий, которые господствуют на нем, а функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии [6, с.198].

В трудах российских ученых сформулированы необходимые базовые подходы для исследования процессов и методов конкуренции на рынке и конкурентоспособности производимой продукции и услуг. Значительный вклад в исследование теории и практики в этой области внесли такие отечественные ученые, как: Г.А. Азоев, Л.М. Бадалов, И.Б.Гурков, Е.Т.Гайдар, Т.П. Данько, Н.Д.Кондратьев, Б.Н. Кузык, И.М. Лифиц, Ю.В.Морозов, Б.В. Мусатов, П.В.Савченко, Р.А. Фатхутдинов, Ю.В. Яковец и другими [22, с.361].

В литературе рассматривается три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание»). Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка [19, с. 123].

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все, же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция - это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом . Борьба за экономическое выживание и процветание - закон рынка. Конкуренция может существовать только при определённом состоянии рынка[7, с. 277-279].

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу [4, c.26]:

1. размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;

2. темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;

. мощности - излишние мощности приводят к падению цен;

. препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;

. цена;

. уровень стандартизации товаров - покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;

. мобильные технологические модули;

. требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

. вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;

. экономия на масштабе - увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

. быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке. Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента [5, с.277-279].

Существует три подхода к формированию категории «конкурентоспособность»: во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; и, в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам.

Исходя из этих условий, можно определить, что конкурентоспособность объекта - это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают организации с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентным потенциалом организации подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготовлять, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность организации обусловливается наличием следующих трех признаков:

1. потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);

2. общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;

. работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании [19, c.53].

Таким образом, конкурентоспособность любого товара или организации может быть определена только в результате его сравнения с другим изделием или организацией и поэтому является относительным показателем. По своей сути она представляет, собой характеристику товара, отражающую его отличие от товара конкурента по степени удовлетворения конкретной общественной потребности.

Для того чтобы выяснить уровень конкурентной способности какого-либо изделия, необходимо не просто сравнивать товары по степени их соответствия конкретным потребностям, но и учитывать затраты потребителя по покупке товара и его дальнейшему использованию.

## 1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

Внешний анализ включает в себя оценку всех значительных элементов внешней среды организации. Его цель поиск возможностей угроз, стратегических неопределенностей и стратегических альтернатив [4, c.79].

Анализ влияния внешней среды показывает, какое влияние она оказывает с точки зрения правовой, политической, социально-демографической, экономической, научно-технической, экологической, культурной и т.п. Часто этот этап называют STEP - анализ, по заглавным буквам основных анализируемых факторов - Social (социальный), Technological (технологический), Economical (экономический), Political (политический).

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций организации и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны - это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы - факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT (табл. 1).

Таблица 1. Общая форма SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Сильные стороны | Слабые стороны |
|  | … … … | … … … |
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |
|  | … … … | … … … |

После оценки внутренней и внешней среды следует ответить на вопросы [18, c.209]:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

После этого необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (табл. 2).

конкуренция анализ конкурентоспособность

Таблица 2. Развернутая форма SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Список сильных сторон: … … … | Список слабых сторон: … … … |
| Список возможностей: … … … | Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны? | Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие организации? |
| Список угроз: … … … | Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие организации? | (Не заполняется) |

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия. Миссии придается статус «задания» для проведения анализа внутренней среды.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;

- расширение производственной линии;

- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

- добавление сопутствующих продуктов;

- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;

- вертикальная или горизонтальная интеграция;

- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появление новых конкурентов;

- рост продаж замещающего продукта;

- замедление роста рынка;

- неблагоприятная политика правительства;

- возрастающее конкурентное давление;

- затухание делового цикла;

- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;

- изменение потребностей и вкуса покупателей;

- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения [8, c.98].

Среда существования организации делится на 2 части:

1) «ближнее» окружение - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность её работы, приближает или отдаляет достижение её целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требование муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации.

2) «дальнее» окружение - включает все факторы, которые могут воздействовать на организацию, но не прямо, а посредственно. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные или культурные особенности.

Результатом внешнего анализа является идентификация как актуальных, так и потенциальных возможностей и угроз. Внешний анализ является частью SWOT- анализа.

Для проведения анализа по методике сравнительного анализа конкурентов первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций [9, c.61].

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

1) выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;

2) определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;

) выбора атаковых или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировав все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл - «неудовлетворительно». Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 - предприятие является лидером по данному параметру. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительный анализ результативности деятельности фирм-конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Исследуемое предприятие | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
| Имидж фирмы |  |  |  |  |
| Концепция продукта |  |  |  |  |
| Качество продуктов |  |  |  |  |
| Рыночная доля |  |  |  |  |
| Рыночная цена |  |  |  |  |
| Предпродажная подготовка |  |  |  |  |
| Уровень послепродажного обслуживания |  |  |  |  |
| 1 - позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная. | | | | |

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность. Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1).



Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности [9,16-17].

Таким образом, для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удается обойти конкурентов. Для выявления таких причин необходимо своевременно проводить анализ конкурентной позиции организации на рынке, выявлять сильные и слабые стороны, разрабатывать стратегические мероприятия для повышения уровня конкурентоспособности организации.

## .3 Роль персонала в конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Данное понятие носит относительный характер, так как одна и та же фирма в рамках региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента нет. Учитывая различные подходы к определению основных факторов формирующих конкурентоспособность набор основных факторов конкурентоспособности можно представить в виде следующего рисунка (рис. 2).



Рис. 2. Факторы конкурентоспособности организации

Очевидно, что за каждым фактором стоит деятельность человека. Так, качество продукции и издержки организации напрямую зависят от квалификации работников изготовивших товар. Финансовые ресурсы нуждаются в рациональном управлении, которое также осуществляется и зависит от квалификации персонала, ответственного за это управление. Инновационные возможности во многом определяются творческим потенциалом персонала организации, его способностью изобретать, совершенствовать деятельность.

Таким образом, конкурентоспособность организации напрямую зависит от степени квалификации персонала, участвующего в процессе удовлетворения потребности потребителя. При этом достижение конкурентоспособности - не самоцель, а обязательное условие обеспечения высокого качества жизни.

Сегодня практически все, и теоретики и практики, согласны с утверждением о том, что конкурентоспособный персонала - один из важнейших факторов повышения эффективности организаций.

Однако на практике систематически занимаются вопросами такого развития далеко не все отечественные фирмы. В качестве основных причин называют: позицию руководителей фирм - восприятие ими расходов на развитие как неэффективных производственных издержек, особенности налогообложения, высокий уровень текучести кадров, низкую долю оплаты труда в структуре затрат на производство продукции.

Усугубляется данная ситуация ещё и тем, что вложения в развитие далеко не всегда трансформируются в рост эффективности. Известны случаи, когда эти усилия приводили к негативному результату.

Конкурентоспособность работника - это реальная и потенциальная его способность, личностные, деловые и профессиональные качества, вы­годно отличающие его от других работников аналогичной специальности и позволяющие выдерживать конкуренцию на рынке труда.

Конкурентоспособный персонал организации - это только часть конкурентоспособности самой организации. Но именно конкурентоспособность персонала в условиях возрастающей конкуренции имеет решающее значение для успешной деятельности организации, в связи, с чем необходимо уделить особое внимание факторам, влияющим на конкурентоспособность персонала.

Проявление конкурентных преимуществ персонала определяется внешними или внутренними условиями. Специалист, работающий в конкурентоспособной среде, будет и сам стремиться быть конкурентоспособным. Однако то, в какой мере он будет конкурентоспособным в соответствующей среде, определяется ценностями самого специалиста.

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

К наследственным конкурентным преимуществам персонала относятся: способности (талант, способность к данному виду деятельности), темперамент (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик), физические данные.

К приобретенным конкурентным преимуществам персонала относятся: деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения), интеллигентность и культура, целенаправленность мотивации деятельности, характер (отношение к труду, к другим, к себе, к вещам), умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость, общительность, коммуникабельность, возраст и др.

В качестве факторов, влияющих на развитие конкурентоспособности персонала, можно отметить следующие: сложившиеся на предприятии ус­ловия труда, материальное и моральное стимулирование сотрудников, тип организационной культуры, состояние социально-психологического климата, образование, численность категорий работников, квалификация персонала.

Мотивационные факторы отражают удовлетворенность наиболее значимых личных потребностей работников в процессе трудовой деятельности. Материальная привлекательность основывается на уровне материального вознаграждения получаемого работником за труд, и сравнение его с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичные виды труда.

Не менее важным фактором являются индивидуально-типологические свойства работников, отражающие уровень самоорганизованности и дисциплинированности, а также творческую активность, которые основываются на работоспособности, интересах, креативности, мыслительных способностях сотрудников предприятия.

Конкурентоспособность персонала представляет собой сочетание базовых (определяющих потенциальную и фактическую эффективность труда, связанных с социально-демографическими, психофизиологическими и мотивационными особенностями рабочей силы) и частных показателей (отражающих предпочтение работодателей в рабочей силе и качестве труда, т.е. характеризующиеся мерой рыночной востребованности работника).

Таким образом, для оценки конкурентоспособности персонала необходимо выбрать систему показателей, определяющих основные конкурентные преимущества конкретного работника по отношению к другим сотрудникам предприятия. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы: результативность труда, профессиональное поведение, личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки. Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. Она позволяет: определить и оценить знания, умения и качества работников, выявить, оценить и развить сильные стороны работника, определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением, определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Таким образом, на сегодняшний день одной из главных целей любого предприятия является формирование работоспособного и конкурентоспособного персонала, от которого зависит точность выполнения принимаемых решений и успех работы каждого подразделения в отдельности и всего предприятия в целом.

# Глава 2. Анализ конкурентоспособности ООО «Паллада»

## .1 Характеристика деятельности ООО «Паллада»

Общество с ограниченной ответственностью «Паллада», сокращенное фирменное название ООО «Паллада» создано учредителем на основании решения № 1 от 06 ноября 2007 года для получения прибыли. Место нахождение общества: 614077, г. Пермь, ул. Крупской, д.80, корпус А, офис 104.

Общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом РФ» Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.98 г., другими законодательными актами и действующими учредительными документами Общества. Единственным учредителем (участником) Общества, является Поповцев Денис Владимирович.

Общество может осуществлять следующие виды работ:

- оптовая торговля металлами и металлическими рудами:

- оптовая торговля лесоматериалами;

торговля стройматериалами;

строительство, проектирование, реконструкция, реставрация, ремонт производственных и непроизводственных объектов и их эксплуатация;

транспортные услуги и др.

Аренда спецтехники в г. Березниках и Пермском крае - основное направление, которое постоянно развивается.

Предприятие выполняет следующие услуги:

- бурение отверстий диаметром до 800 мм, глубина до 60 метров;

- грузоподъёмные работы высотой подъёма до 100 метров;

закачка бетона высота до 120 метров;

рытьё котлованов глубина до 12 метров;

перевозка габаритного и негабаритного груза до 60 тонн.

Указываемые услуги и их стоимость указана в таблице 4.

Таблица 4. Транспортные услуги ООО «Паллада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование техники | Кол-во ед. | Тариф (руб./час) |
| 1 | Автовышка АП-18 на базе ГАЗ 33-09 | 2 | 900,00 |
| 2 | Автовышка АП-22 на базе ЗИЛ 433360 | 1 | 1100,00 |
| 3 | Кран-борт ISUZU, г/п. борта 5 т., г/п стрелы 3 т., длина борта 5,5 м. | 1 | 900,00 |
| 4 | Экскаватор-погрузчик Terex (гидромолот) | 2 | 1200,00 (1400,00) |
| 5 | Экскаватор-погрузчик JCB (гидромолот, ямобур) | 1 | 1200,00 (1400,00) |
| 6 | Экскаватор-погрузчик Hidromek | 1 | 1200,00 |
| 7 | Ямобур БМ-317-ГАЗ-3308 (шнек 330 мм., 370 мм., 500мм.) | 1 | 1500,00 |
| 8 | Кран автомобильный КС-55713-1К | 2 | 1500,00 |
| 9 | ГАЗель 2705 цельнометаллическая | 1 | 300,00 |

В арсенале предприятия находится импортная и отечественная техника мировых производителей. Все строительные машины проходят своевременное ТО и зарегистрированы в Ростехнадзоре.

На сегодняшний день спецтехника ООО «Паллада» выполняет услуги в различных уголках Пермского края. Имея длительный опыт работы и, регулярно проводя маркетинговые исследования рынка предлагаемых услуг (аренда спецтехники), руководство компании стремится добиваться максимально комфортных условий сотрудничества с клиентами.

В состав основных ресурсов Общества входят:

- знания;

- информация, документация, программное обеспечение к ЭВМ;

- техника;

- ремонтно-эксплуатационная база;

- персонал;

- финансовые ресурсы;

- инфраструктура;

- поставщики и партнеры и пр.

Персонал. Политика ООО «Паллада» в области управления персоналом предприятия определена в соответствии с существующим законодательством по труду и коллективным договором. Списочная численность работников в 2011 составляла 15 человек (таблица 5). Работу с кадрами осуществляет менеджер по персоналу, персонифицированный учет - менеджер по персоналу (с функцией начисления заработной платы).

Таблица 5. Кадровый состав ООО «Паллада» на 01.01.2012

|  |  |
| --- | --- |
| Кадровый состав | Кол-во, чел |
| 1 Руководители (директор, главный бухгалтер). | 2 |
| 3.Специалисты (экономист, менеджеры по продажам и персоналу) | 6 |
| 2. Рабочие (электрослесарь слесарь-ремонтник, водители) | 6 |
| Итого: | 14 |

Большую долю в составе персонала занимают рабочие (50 %). Специалисты - 33%, руководители - 17% (рис. 3).



Рис. 3. Кадровый состав ООО «Паллада» (01.11.12 г.)

Нормативными методическими документами, регулирующими деятельность предприятия являются коллективный договор (пересматривается 1 раз в три года), правила внутреннего распорядка, инструкции по охране труда, должностные инструкции.

Оплата труда работников происходит в основном по индивидуальной сдельно-премиальной форме. Выбор данной системы труда обусловлен тем что, предприятие имеет возможность учесть личностный вклад каждого работника в выполнение того или иного заказа, что гарантирует справедливую оплату труда. Таким образом, работники стремятся максимально продуктивно использовать свое рабочее время. Кроме того, данная система оплаты труда позволяет вести точный учет затрат труда работников на выполнение заказа, что важно для расчета переменных издержек, учитываемых при образовании цены.

Основой для исчисления заработной платы рабочих-сдельщиков служат показатели учета выработки. В зависимости от показателей выработки премия основных рабочих на предприятии колеблется от 50% до 100%. Заработная плата обслуживающего персонала, специалистов и руководителей - повременно-премиальная (должностной оклад + 50% премии). За расширенный объем работы существует доплата из фонда директора (либо 30% от должностного оклада, либо фиксированной суммой в зависимости от характера работ).

Другим работникам предприятия оплата производится по повременной форме. По итогам работы всего предприятия, на основании оценки линейным руководителем личностного вклада, данным работникам также начисляется премия в размере 50%.

Организационная структура ООО «Паллада» представлена на рис. 4.



Рис. 4. Организационная структура ООО «Паллада» (01.11.12)

Наиболее значимой характеристикой организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от окружающего мира, от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, использующих результаты, которые они стремятся достичь. Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров. К среде прямого воздействия относятся поставщики, законы и государственные учреждения, потребители и конкуренты. К среде косвенного воздействия - состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения.

Потребители: Общество оказывает услуги юридическим и физическим лицам. Основную долю выручки предприятие получает от реализации услуг предприятиям: Энерго Сервис, БШСУ, СоликамскСтрой, Каскад, БХМ, УХМ, Сода Хлорат, БСЗ, ВСМПО Ависма, то есть - 70% строительные организации, 20% коммунальные службы, 10 частные лица.



Рис. 5. Доля потребителей услуг ООО «Паллада», 2012 год

Работа с крупными заказчиками ведется на основании договора, который регламентирует права и обязанности сторон.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Паллада»

Бухгалтерский баланс (форма №1) и Отчет о прибылях и убытках (форма №2) являются основными источниками информации для экономического анализа. Они комплексно характеризует деятельность организации. Благодаря информации, извлеченной из баланса, можно выявить источник собственных и привлеченных средств, структуру их размещения на определенную дату или за определенный период.

Анализ финансового состояния ООО «Паллада» проводится по данным бухгалтерского баланса за 2010-2011 года. Для общей оценки динамики и структуры баланса предприятия необходимо составить агрегированный баланс ООО «Паллада» за 2011 год (Приложение 1).

Проанализировав агрегированный баланс предприятия, следует отметить, что валюта баланса за период уменьшилась на сумму 1901 тыс. руб. Уменьшение в активе баланса произошло за счет снижения стоимости оборотных активов на 1578 тыс. руб.

Доля внеоборотных активов в общей стоимости имущества на конец года составила 18,99 %, тогда как на начало данный показатель составлял 18,62% (изменение в структуре имущества составило - 0,37%).

Величина оборотных активов также уменьшилась на 19% и составила на конец 2011 года 6773 тыс. руб. (на начало 2012 данный показатель составил 8351 тыс. руб.). Основную долю в стоимости оборотных средств составляет дебиторская задолженность - на начало года 4421 тыс. руб. (52,94%), на конец года - 4457 тыс. руб. (65,81 %). Величина дебиторской задолженности за 2012 год снизилась на 36 тыс. руб., что составляет 0,81%. Это является положительным фактором для предприятия.

Доля оборотных активов в общей стоимости имущества на конец года составила 81,01%, тогда как на начало данный показатель составлял 81,38 % (изменение в структуре имущества составило - 0,37%).

Производственные запасы предприятия увеличились на 322 тыс. руб. и составили 1745 тыс. руб., что несомненно, является отрицательным моментом в деятельности предприятия, поскольку данный вид актива относится к 3-ей группе ликвидности активов: медленно реализуемым активам.

Анализируя структуру пассива баланса, следует отметить, что величина нераспределенной прибыли - на начало года составила 836 тыс. руб. (8,15%), на конец года - 1086 тыс. руб. (12,99%). Рост показателя нераспределенной прибыли составил 250 тыс. руб. Увеличение величины нераспределенной прибыли является положительным моментом и рассматривается как источник наращивания производственного потенциала. Увеличение собственных средств свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости.

Доля собственных средств в обороте в общих пассивах предприятия увеличилась на 12,99 % и составила 1096 тыс. руб. на конец 2012 года. Уменьшение валюты пассива произошло за счет статьи «Краткосрочные обязательства» на 1229 тыс. руб. (43,63 %).

Кредиторская задолженность предприятия составила 6599 тыс. руб. и 5677 тыс. руб. на начало и конец периода соответственно. Уменьшение задолженности произошло по двум направлениям: перед поставщиками и подрядчиками на 863 тыс. руб., перед государственными внебюджетными фондами на 151 тыс. руб. Суммарное уменьшение составило 922 тыс. руб.

Таким образом, предприятие имеет значительный запас прочности, обеспеченный высоким уровнем собственного капитала.

Отчет о прибылях и убытках (форма № 2) является важнейшим источником информации для анализа показателей рентабельности организации, определения величины чистой прибыли, остающейся в распоряжении организации, и других показателей (Приложение 2).

Данные Приложения 2 показывают, что выручка от реализации уменьшилась на 41,67% по сравнению с прошлым годом. В 2011 году себестоимость проданных товаров и услуг составляла 14666 тыс. руб., а в 2012 году - 10597. Уменьшение составляет 27,74%. В 2010 году произошло снижение прочих расходов на 79,87%. В 2012 году чистая прибыль от деятельности организации составила 210 тыс. руб., в 2009 - 360 тыс. руб. Уменьшение чистой прибыли составил 41,67%.

Эффективность деятельности предприятия выражается через экономические и финансовые показатели. В качестве показателей эффективности применяются значения рентабельности продаж, капитала, активов, продукции, а также производительности труда, оборачиваемости капиталов, ликвидности. Каждый показатель выполняет свою роль.

Для анализа финансовой устойчивости рассчитываются основные коэффициенты, характеризующие долгосрочную и текущую финансовую устойчивость предприятия (табл. 6). Долгосрочная финансовая устойчивость определяется за счет каких источников сформировано имущество предприятия.

Таблица 6

Показатели финансовой устойчивости ООО «Паллада» (2012 год)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель, что характеризует | Способ расчета | Значение показателей | | | |
|  |  | Реком. значение | На начало года | На конец года | Отклонение |
| 1.Коэффициент независимости (автономии) - доля собственного капитала (СК) в валюте баланса (ВБ) |  | ≥ 0,5 | 0,0824 | 0,13 | +0,05 |
| 2.Коэффициент капитализации - соотношение заемного капитала (ЗК) и собственного (финансовой активности) |  | 0,5-1,0 | 3,330 | 1,46 | -1,87 |
| 3.Коэффициент финансирования - показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственного капитала |  | ≥ 1,0 | 0,3 | 0,69 | +0,39 |
| 4. Коэффициент финансовой устойчивости - удельный вес имущества, сформированного за счет долгосрочных заемных источников (ДЗИ) |  | ≥0,5 | 0,08 | 0,13 | +0,05 |
| 5.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - доля собственных оборотных средств в оборотных активах (ОА) |  | ≥ 0,1-0,5 | 0,1 | 0,13 | +0,0,3 |
| 6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками - удельный вес запасов, сформированных за счет собственных источников (СК). |  | ≥ 0,6 - 0,8 | 0,59 | 0,63 | +0,04 |

Анализируя данные табл. 6 можно сделать вывод, что в целом предприятие имеет высокую степень финансовой устойчивости и защищенности интересов инвесторов и кредиторов, так как все рассчитанные коэффициенты значительно превышают нормативы.

По состоянию на 31.12.2012 г. имущество ООО «Паллада» сформировано за счет собственных источников, то есть организация не зависит от кредиторов. Положительная динамика коэффициент автономии + 0,05 % также указывает на увеличение независимости от кредиторов.

Коэффициент финансирования указывает на то, что предприятие ООО «Паллада» пытается финансировать свою деятельность за счет собственных источников. Это свидетельствует о снижении финансового риска и облегчает получение кредита.

Коэффициент финансовой устойчивости равен коэффициенту автономии - это положительный факт. Коэффициент финансовой активности характеризует структуру финансовых источников, а также степень зависимости Общества от заемных источников. Показатель имеет рекомендованное значение. К 31.12.2012 г. данный показатель снизился на 1,87%.

Текущая финансовая устойчивость определяется тем, за счет каких источников сформированы оборотные активы, в частности запасы. ООО «Паллада» пользуется не только собственными источниками финансирования для формирования запасов и оборотных активов.

Имущество организации почти полностью сформировано за счет собственных источников. Деятельность Общества финансируется на половину за счет собственных средств и наблюдается снижение заемных источников. Все это свидетельствует о финансовой устойчивости. То есть это такое финансовое состояние, которое гарантирует оптимальную платежеспособность, когда сроки и размеры поступлений денежных средств примерно соответствуют размерам и срокам погашения обязательств.

Ликвидность - это способность своевременно погашать обязательства или степень погашения обязательств предприятия его активами, скорость превращения которых в денежную форму, соответствует срокам погашения обязательств. Ликвидность активов - это способность активов превращаться в денежную форму при сохранении их стоимости.

Для анализа ликвидности баланса ООО «Паллада» средства актива и пассива сгруппированы в табл. 7 по степени ликвидности.

Таблица 7

Анализ ликвидности баланса ООО «Паллада» за 2012 год (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | На нач. года | На конец года | Пассив | На нач. года | На конец года |
|  |  |  |  |  |  |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 2501 | 456 | Наиболее срочные обязательства (П1) | 6599 | 5677 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 1429 | 1860 | Краткосрочные пассивы (П2) | 2817 | 1588 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 4421 | 4457 | Долгосрочные пассивы (П3) | - | - |
| Трудно реализуемые активы (А4) | 1911 | 1588 | Постоянные пассивы (П4) | 846 | 1096 |
| Баланс | 10262 | 8361 | Баланс | 10262 | 8361 |

Быстрореализуемые активы увеличились на 431 тыс. руб. (положительный момент). Наиболее ликвидные активы (денежные средства) предприятия уменьшились на 2045 тыс. руб. (отрицательный момент). Медленно реализуемые активы увеличились, что также является отрицательным моментом. Трудно реализуемые активы снизились - положительный момент.

На конец года большую долю составили наиболее срочные обязательства. В структуре обязательств уменьшилась доля наиболее срочных обязательств на 922 тыс. руб.

Таблица 8. Группировка по данным

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оптимальный вариант | 2011 г. | 2012 г. |
| 1) А1 ≥ П1 2) А2 ≥ П2 3) А3 ≥ П3 4) А4< П4 | А1< П1 А2< П2 А3> П3 А4< П4 | А1< П1 А2> П2 А3> П3 А4< П4 |

На конец 2012 года ситуация выглядит следующим образом:

А1<П1: В ближайший промежуток ликвидность баланса отличается от абсолютной, наблюдается платежный недостаток наиболее ликвидных активов (денежных средств) для покрытия наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности).

А2>П2: Наблюдается увеличение текущей ликвидности в недалеком будущем. Быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы на 272 тыс.руб.

А3>П3: Показатель перспективной ликвидности отражает благоприятный прогноз платежеспособности, поскольку будущие поступления превышает платежи.

А4>П4: Наличие у предприятия собственных оборотных средств.

Показатели ликвидности применяются для оценки способности организации выполнить свои краткосрочные обязательства. Они дают представление о платежеспособности Общества не только в данный момент, но и в случае возникновения чрезвычайных происшествий.

Коэффициенты рентабельности (табл. 9) характеризуют прибыльность деятельности компании, т.е. каждый показатель рентабельности отражает, сколько рублей вида прибыли (та прибыль, которая используется при расчете) приходится на тот или иной вид актива или собственного капитала.

Таблица 9. Коэффициенты, характеризующие рентабельность

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Способ расчета | Значение показателей | |  |
|  |  | 2011 | 2012 | Отклонение |
| Коэффициент чистой рентабельности | Чистая прибыль Выручка от продаж | 0,02 | 0,02 | - |
| Коэффициент рентабельности продаж | Прибыль от продаж Выручка от продаж | 0,05 | 0,03 | -0,02 |
| Коэффициент рентабельности собственных средств | Чистая прибыль Собственные средства | 0,03 | 0,05 | +0,02 |

Коэффициент рентабельности продаж в 2012 году (0,03) уменьшился по сравнению с 2011 годом (0,05) на 0,02. Причиной стало увеличение себестоимости на продукции.

Рентабельность собственного капитала отражает, сколько прибыли получено с каждого рубля, вложенного собственниками компании. В отчетном периоде по сравнению с предыдущим рентабельность собственного капитала увеличилась на 0,02% - это положительная тенденция.

Коэффициенты рентабельности всего капитала показывают, сколько чистой прибыли получено с 1 руб. стоимости имущества. Данный коэффициент в 2012 году увеличился по сравнению с предыдущим 2011 годом на 0,02. То есть с одного рубля стоимости имущества получено 40 коп. чистой прибыли.

Коэффициент чистой рентабельности в 2012 составил 1,09, что на 0,46 больше коэффициента чистой рентабельности в 2011 году (0,36).

Итак, в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Паллада» за 2012 год, можно сделать следующий вывод:

- валюта баланса за период уменьшилась на 18,52 % или на сумму 1901 тыс. руб.;

- произошел снижение денежных средств на 145 тыс.руб. (24,13%);

- рост дебиторской задолженности за год на 36 тыс.руб.;

- выручка от реализации уменьшилась на 38,7 %;

- снижение прочих расходов на 80%;

- снижение чистой прибыли составил 41,67%.

## 2.3 Анализ конкурентного положения ООО «Паллада» на рынке

Конкурентами ООО «Паллада» являются:

- ООО «Автотранскалий»

- ООО «ХМС»

ООО «БШСУ»

ООО «Спецтранс»

ООО «Автотехника» (рис. 6)



Рис. 6. Рыночная доля ООО «Паллада» на рынке аренды спецтехники в г. Березники (2013 г.)

Для оценки конкурентоспособности ООО « Паллада» экспертным путем, например, проранжируем параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл - «неудовлетворительно».

В качестве экспертов выступило руководство ООО «Паллада», а также торговые представители и сотрудники торговых отделов фирм поставщиков.

Экспертная оценка формировалась по данным анкетного опроса. Анкета представлена в Приложении 3.

Собранную информацию представим в виде таблицы (табл. 10).

Таблица 10. Сравнительный анализ результативности деятельности фирм-конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | ООО «Паллада» | ООО «Автотранскалий» | ООО «ХМС» | ООО «БШСУ» | ООО «Спецтранс» | ООО «Автотехника» |
| Имидж фирмы | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Кол-во услуг | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Качество услуги | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Рыночная доля | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Рыночная цена | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Месторасположение | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Сезонность выполнения работ | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 1 - позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная. | | | | |  |  |

Преимущества ООО «Паллада»:

1) Ценовая политика - цены всегда ниже.

2) Надёжность - широкий выбор надежной техники и квалифицированные операторы.

) Точность и оперативность - всегда точно в срок и минимальные сроки от звонка до прибытия строительной машины на объект (рис. 7).



Рис. 7. Многоугольник конкурентоспособности

Сильные стороны в деятельности ООО «Паллада»

- осуществление бенчмаркинга;

- высококачественное организационное проектирование на основе документирования с участием внешних консультантов;

- приобретение и последующее внедрение документации, разрабатываемой ведущими зарубежными фирмами производителями;

- организация периодических посещений родственных зарубежных и российских производственных предприятий;

- периодическое информирование ведущих специалистов о новых, заслуживающих внимания статьях в журналах и книгах;

- создание собственной библиотеки «деловой книги»;

- участие в семинарах, конференциях, «круглых столах»;

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПАЛЛАДА»

## .1 Описание предлагаемого проекта

Для того чтобы персонал предприятия был конкурентоспособным, необходимо грамотно им управлять, а тем более планировать работу с персоналом (в том числе и планирование в обучении, повышении квалификации и переквалификации) мы предлагаем ООО «Паллада» автоматизировать систему управления персоналом.

Мы предлагаем ООО «Паллада» автоматизировать систему управления персоналом на базе Human Capital Management (EMD: HCM), которая автоматизирует содержательные аспекты управления персоналом в компаниях с учетом их специфики. Она представляет собой дополнение к типовой конфигурации «Зарплата и Управление персоналом» системы программ 1С 8.

Основной целью EMD: HCM является снижение трудоемкости работ по управлению персоналом и оперативное предоставление требуемых данных.

Автоматизированная система управления персоналом EMD: HCM направлена на решение следующих задач:

- планирование работы с персоналом;

- оценка социально психологического климата (СПК);

регламентация деятельности (создание должностных инструкций);

работа с кадровым резервом;

организация социальной работы и управление льготами;

организация и оценка эффективности обучения;

развитие компетенций;

проведение аттестаций;

поиск и подбор персонала;

организация адаптации;

оценка персонала.

Таким образом, данная рекомендация поможет предприятию не только эффективно управлять персоналом и планировать работу с персоналом, а также организовать работу и эффективное управление по другим направления социально-трудового развития персонала предприятия.

Все модули EMD: HCM интегрированы в единую систему и представляют собой наиболее полный инструмент управления персоналом с возможностью получать комплексную информацию (рис. 8).



Рис. 8. Интегрированная система модулей EMD

Рассмотрим на примере, как можно эффективно и грамотно планировать работу по управлению персоналом с помощью EMD: HCM.

Модуль «планирование работы с персоналом» создан для выработки оптимального плана работ для достижения целей с минимальными затратами.

В нем реализовано планирование ресурсов и планирование мероприятий. Планирование происходит как «сверху-вниз», так и «снизу-вверх». Существует строгая иерархия среди планов (прогнозные, годовые, оперативные). Области планирования задаются справочниками и могут быть изменены.

Модуль предполагает распределение ролей и ответственности между различными должностными лицами, участвующими в планировании.

Процесс планирования начинается с задания контрольных цифр по количеству мероприятий и сумме затрат на них по каждому направлению деятельности и по каждому филиалу, дочернему или зависимому обществу. Укрупненный прогноз по каждому виду мероприятий утверждается в соответствии с предварительно настроенными ролями (рис. 9).



Рис. 9. Укрупненное прогнозирование с помощью EMD: HCM

Каждый сотрудник, отвечающий за направление деятельности по управлению персоналом создает по нему годовой план работ (рис. 10).

Система автоматически сравнивает содержание годовых планов с утвержденными контрольными цифрами и выводит сообщение об отклонениях.

Все годовые планы утверждаются в соответствии с предварительно настроенными ролями.



Рис. 10. Пример годового плана работ

На основании годовых планов система автоматически формирует оперативные планы, в которых необходимо уточнить конкретное мероприятие, срок выполнение и ответственных лиц (рис. 11).



Рис. 11. Пример оперативного плана работ

Все оперативные планы утверждаются в соответствии с предварительно настроенными ролями. У линейных руководителей есть инструмент контроля выполнения мероприятий.

Что касается социального планирования развития персонала, то в данной программе есть различные модули, позволяющие планировать социальное развитие персонала, например, модуль «обучение и развитие персонала».

Данный модуль автоматизирует процесс составления планов и графиков обучения, организации процесса обучения и оценки его эффективности.

В модуле формируется библиотека курсов обучения, которая является базой для планирования и организации обучения. Модуль Обучение активно взаимодействует с модулями «Развитие компетенций», «Аттестация», «Адаптация», «Кадровый резерв».

В процессе планирования путем согласования объема и затрат на обучение из потребностей в обучении формируется план по обучению (рис. 12).



Рис. 12. Пример плана по обучению

Все ежегодные заявки проходят автоматизированное согласование с вышестоящими руководителями. Проект плана по обучению проходит согласование в соответствии с заранее заданным списком согласующих лиц.

План по обучению утверждается должностным лицом, для которого в системе установлены соответствующие права.

После утверждения плана по обучению и внеплановых заявок в системе на каждый месяц создается график обучения с уточнением сроков проведения обучения.

Кроме того, система предполагает оценку эффективности обучения по модели Киркпатрика.

Данные об изменения уровня знаний и компетенций берутся из модуля «оценка персонала». После проведения обучения каждому сотруднику, участвовавшему в обучении рассылается анкета, по которой он оценивает курс обучения. Данные анкеты централизуются и по ним формируются отчеты.

Таким образом, рекомендуемая нами система способна значительно усовершенствовать, в целом, работу с кадрами на исследуемом нами предприятии.

Кроме того, причиной основных проблем предприятия (недостаточно эффективное качество оказания услуг - по результатам конкурентного анализа, вследствие недостаточной компетенции персонала) является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение некоторых сотрудников вне предприятия с отрывом от производства.

Обучение с отрывом от производства вызывает простои и сокращение объемов выпускаемой продукции.

Для решения данных проблем мы предлагаем создать в ООО «Паллада» локальный корпоративный учебный центр (далее УЦ).

Наличие собственного УЦ имеет ряд преимуществ:

- УЦ будет самостоятельно осуществлять планирование обучения персонала;

- обучение работников будет происходить без отрыва от производства;

обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия, уклон будет делаться на практическое обучение на конкретном рабочем месте, а не на теорию;

обучение работников будут проводить руководители предприятия, мастера и другие высококвалифицированные работники, имеющие опыт работы на данном предприятии;

снижение затрат на обучение, так как обучать самим гораздо дешевле, чем пользоваться услугами сторонних агентств;

УЦ обеспечит централизованную теоретическую и практическую подготовку рабочих сквозных профессий и подготовку персонала.

Основной задачей УЦ будет являться: обеспечение организации и учебно-методического руководства подготовки рабочих, повышение квалификации рабочих, руководящих работников и служащих, проведение производственной практики студентов высших учебных заведений, учащихся техникумов, а также осуществление руководства производственной практикой.

УЦ будет осуществлять следующие функции:

1) составление проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации персонала на основе предложений производственных цехов и других подразделений предприятия;

2) определение потребности в обучении персонала;

) организация работы по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по обучению персонала;

) подбор преподавателей из числа производственного персонала (мастера участков, высококвалифицированные работники) и инструкторов производственного обучения;

) обеспечение преподавателей и инструкторов учебной документацией и методическими пособиями;

) обеспечение централизованной теоретической и практической подготовки рабочих сквозных профессий и подготовки персонала;

) участие в работе квалификационных и аттестационных комиссий, состав и функции, которых определяется действующим положением о проведении квалификационных экзаменов;

) организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;

) разработка мероприятий и в необходимых случаях составление проектов приказов по дальнейшему улучшению производственно-технического обучения;

) составление графиков и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения персонала.

УЦ будет входить в состав дирекции управления персоналом.

Система обучения персонала после внедрения проекта представлена на рис. 13.

Рис. 13. Система обучения персонала в ООО «Паллада» после внедрения проекта

По рисунку 13 видно, что в системе обучения персонала после внедрения проекта появится такой элемент как планирование (определение необходимости в обучении персонала).

В процессе обучения персонала после внедрения проекта произойдут следующие изменения:

- необходимость и возможность обучения будут анализироваться менеджером по работе с персоналом;

- при отправке работника на обучение в УЦ, УЦ самостоятельно будет осуществлять подбор преподавателей из числа производственного персонала (мастера, высококвалифицированные работники) для рабочих, а для менеджеров и руководителей привлекать тренинг-менеджеров и преподавателей, как со стороны, так и искать внутри предприятия, составлять смету расходов на обучение и разрабатывать программы обучения.

Таким образом, внедрение данного проекта позволит решить проблему, связанную с обучением персонала, вследствие которой возник рост брака продукции, уменьшение объемов производства и как следствие возникла потеря доли прибыли предприятием.

## 3.2 Затраты на внедрение проекта

Предлагаемая нами система автоматизации системы управления персонала позволит сократить рабочий штат сотрудников отдела кадров.

Стоимость программного продукта конфигурации «EMD: Human Capital Management» при расширении 1С: Зарплата и управление персоналом представлена в таблице 11.

Таблица 11. Стоимость программного продукта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ | | Цена, руб.\* |
| 1 | Конфигурация «EMD: Human Capital Management» (расширение 1С: Зарплата и управление персоналом) в составе базовых модулей: - Модуль «Планирование работ по управлению персоналом» - Модуль «Поиск и подбор персонала» - Модуль «Адаптация» - Модуль «Аттестация» - Модуль «Обучение» - Модуль «Кадровый резерв» - Модуль «Развитие компетенций» - Модуль «Регламентация» - Модуль «Социальная работа» - Модуль «Оценка социально-психологического климата» Не ограниченное количество лицензий на подключение к конфигурации «EMD: HCM» | Для платформы «1C: Предприятие 8.0»\*\* | 45 000 |
|  |  | Для платформы «1C: Предприятие 8.1»\*\* | 60 000 |
| 2 | Конфигурация «Оценка персонала» на платформе ESCOM\*\*\*, включая: - Модуль «Универсальный конструктор» - среда визуальной разработки инструментов и программ оценки - Модуль «Психодиагностика» - Модуль «Экзаменатор профессиональных знаний» | Для СУБД MS SQL Server 2000 и выше \*\*\*\* | 30 000 |
| 3 | Конфигурация «EMD: Human Capital Management» + Конфигурация «Оценка персонала» | Платформа «1C: Предприятие 8.0»\*\*\* СУБД MS SQL Server 2000 и выше \*\*\*\* | 60 000 |
| Общая стоимость программного продукта | | | 195 000 |
| \*НДС не облагается. Приводится стоимость базовых конфигураций без учета стоимости работ по установке и настройке | | | |
| \*\* Конфигурация «1С: Зарплата и управление персоналом 8» и лицензии «1С: Предприятие 8» не входят в состав поставки системы | | | |
| \*\*\* Стоимость конфигурации «Оценка персонала» приводится без учета стоимости базового программного обеспечения ESCOM в размере 40000 руб., в том числе лицензия на 20 одновременных подключений (файл активации) | | | |
| \*\*\*\* СУБД не входит в состав поставки системы | |  |  |

Таким образом, общая стоимость предлагаемого нами программного продукта составила 195 тыс. руб.

## 3.3 Экономическое обоснование предлагаемого проекта

По оценкам разработчиков данного продукта, оптимально и наиболее эффективно справиться с работой в данной программе сможет, с учетом количества рабочих на исследуемом предприятии, 1 человек (менеджера по управлению персоналом).

Таким образом, в результате внедрения данного программного продукта можно сократить штат сотрудников занятых управлением персоналом в ООО «Паллада» на 1 человека.

Заработная плата менеджеров по персоналу в ООО «Паллада» составляет фиксированный оклад 15000 рублей.

Следовательно, сумма экономии на заработной плате составит 15 тыс. руб. в месяц. Рассчитаем окупаемость данного проекта:

месяцев

Таким образом, предлагаемая нами система автоматизации управления персоналом, окупиться за 13 месяцев работы системы.

А в последующем году, так как система полностью себя окупит, предприятие получит дополнительную прибыль в размере 165 тыс. руб. (15000\*11). Итак, можно считать, что данный проект является высокорентабельным, так как полностью окупает инвестиции практически за год работы. Помимо этого, внедрение системы автоматизации позволяет повысить эффективность управления персоналом за счет косвенных причин:

1. Имеется возможность работы с внешними и внутренними кандидатами, выбор и утверждение кандидата, хранение и сравнение резюме кандидатов;

2. Формируется библиотека курсов обучения (курсы повышения квалификации, семинары, тренинги и т.д.), которая является базой для планирования и организации обучения, предусмотрена возможность отправки и получения анкет пользователями системы в формате Excel, формирования плана на основании анализа компетенций (квалификации);

. Планирование происходит как «сверху вниз», так и «снизу вверх». Существует строгая иерархия среди планов (прогнозные, годовые, оперативные). Области планирования задаются справочниками и могут быть изменены;

. Система содержит в себе структурированный перечень должностных обязанностей, который позволяет включать в инструкцию или положение типовой набор должностных обязанностей «одним нажатием мыши»;

. Автоматизируется формирование и развитие кадрового резерва;

. Существует возможность формирования запроса на обучение на основании связи между курсами обучения и развиваемыми компетенциями;

. Возможно создание отчетов для страховых компаний, пенсионных фондов и для внутренней аналитики;

. Возможность согласования и утверждения документов;

. Автоматизированная система диагностики социально-психологического климата. Используются следующие методики: экспресс-оценка, диагностика межличностных отношений, социометрия;

. Проведение комплексной оценки персонала. Система позволяет анализировать результаты оценки и вносить экспертные заключения по проведенной оценке.

Все модули предлагаемого нами продукта интегрированы в единую систему и представляют собой наиболее полный инструмент управления персоналом с возможностью получения комплексной аналитической и отчетной информации.

После внедрения автоматизированной системы управления персоналом EMD: Human Capital Management компания получает снижение трудоемкости работ по управлению персоналом, а также возможность быстро формировать аналитическую и отчетную информацию, требуемую для принятия различных решений.

# Заключение

Эффективность и конкурентоспособность любой компании во многом определяется ее персоналом. И разработка эффективной системы управления персоналом и отдельных процессов в рамках этой системы в настоящее время становятся весьма востребованными.

В настоящее время активно развиваются программные комплексы по автоматизации систем управления персоналом.

Комплексные системы управления персоналом используются для автоматизации кадровой работы на любом предприятии. В первую очередь, такие системы необходимы руководству для получения оперативной информации по любому вопросу, связанному со структурой предприятия, штатным расписанием, вакансиями и информацией о сотрудниках. Оперативно принять правильное решение сможет лишь руководитель, способный быстро оценить сложившуюся ситуацию на основе анализа актуальной информации о состоянии дел на предприятии.

Поэтому немаловажным фактором условий использования HR-систем является также возможность интеграции системы кадрового учета с системами бухгалтерского учета и управления предприятием.

Для того чтобы персонал предприятия был конкурентоспособным, необходимо грамотно им управлять, а тем более планировать работу с персоналом (в том числе и планирование в обучении, повышении квалификации и переквалификации) мы предлагаем ООО «Паллада» автоматизировать систему управления персоналом.

Мы предлагаем ООО «Паллада» автоматизировать систему управления персоналом на базе Human Capital Management (EMD: HCM), которая автоматизирует содержательные аспекты управления персоналом в компаниях с учетом их специфики. Она представляет собой дополнение к типовой конфигурации «Зарплата и Управление персоналом» системы программ 1С 8.

В результате внедрения данного программного продукта можно сократить штат сотрудников занятых управлением персоналом в ООО «Паллада» на 1 человека.

По произведенным в данной работе расчетам предлагаемая система автоматизации управления персоналом, окупиться за 13 месяцев работы системы.

А в последующем году, так как система полностью себя окупит, предприятие получит дополнительную прибыль в размере 165 тыс. руб. (15000\*11).

Итак, можно считать, что данный проект является высокорентабельным, так как полностью окупает инвестиции практически за год работы.

Кроме того, внедрение системы автоматизации позволяет повысить эффективность управления персоналом за счет косвенных причин. После внедрения автоматизированной системы управления персоналом EMD: Human Capital Management компания получает снижение трудоемкости работ по управлению персоналом, а также возможность быстро формировать аналитическую и отчетную информацию, требуемую для принятия различных решений.

Кроме того, причиной основных проблем предприятия (недостаточно эффективное качество оказания услуг - по результатам конкурентного анализа, вследствие недостаточной компетенции персонала) является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение некоторых сотрудников вне предприятия с отрывом от производства.

Для решения данных проблем мы предлагаем создать в ООО «Паллада» локальный корпоративный учебный центр.

Учебный центр обеспечит централизованную теоретическую и практическую подготовку рабочих сквозных профессий и подготовку персонала.

Основной задачей данного центра будет являться: обеспечение организации и учебно-методического руководства подготовки рабочих, повышение квалификации рабочих, руководящих работников и служащих, проведение производственной практики студентов высших учебных заведений, учащихся техникумов, а также осуществление руководства производственной практикой.

Итак, внедрение данного проекта позволит решить проблему, связанную с обучением персонала, вследствие которой возникло уменьшение объемов производства, и как следствие возникла потеря доли прибыли предприятием.

Итак, все поставленные задачи были решены, следовательно, цель работы - достигнута.

# Список использованных источников

1. Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина М.В. Экономика и социология труда - М.: ЮНИТИ, 2006. - 407 с.

2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Экономический анализ - М: Финансы и статистика, 2008. - 536 с.

. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка - М.: ИНФРА-М, 2007. - 130 с.

. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование - М.: ИНФРА-М, 2005. 392 с.

. Бухалков М. Управление персоналом / Под ред. М. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 412 с.

. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Издательство: Проспект, 2011. - 688 с.

. Внутризаводское движение и текучесть рабочих кадров / Под ред. Е.Г. Антосенкова и З.В. Куприяновой. Новосибирск. Наука, 2005. - 408 с.

. Генкин Б.М. Экономика и социология труда - М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М., 2006. - 412 с.

. Граждан В.Д. Социология управления. - М.: КноРус, 2008. - 512 с.

. Доскова Л.С. Управление персоналом. Издательство: Эксмо, 2007 328 с.

. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников - Деловая книга, 2005. - 576 с.

. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. Издательство: ЕАОИ, 2008. - 496 с.

. Ильин Г.Л. Социология и психология управления. Издат.: Академия, 2005. - 192 с.

. Кабаченко Т.С. Психология управления. Издат.: Педагогическое общество России, 2005. - 368 с.

. Кибанов А. Основы управления персоналом / Под ред. А. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2008. - 512 с.

. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами - М.: Дело, 2008. - 410 с.

. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. Высшее образование, 2009. - 400 с.

. Лукичева Л. Управление персоналом. / Под ред. Л. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2007. - 410 с.

. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий - М.: «Дашков и К», 2008. - 362 с.

. Портер М.Э. Конкуренция - М.: Издательство Дом «Вильямс», 2005. - 496 с.

. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала - Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2005. - 480 с.

. Сербинский Б.Ю. Управление персоналом - М.: «Дашков и К», 2008. - 567 с.

. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Издательство: Добрая книга, 2006. - 432 с.

. Управление персоналом / Под ред. проф. О.И. Марченко - М.: Ось - 89, 2005. - 512 с.

. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность - М.: ЭКОНОМИКА, 2005. - 544 с.

. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации - М.: Маркет ДС, 2008. - 546 с.

. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Под ред. Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 422 с.

. Федосеев В. Управление персоналом / Под ред. В. Федосеев.- М. -Ростов н/Д: ИКЦ «МарТ», 2006. - 396 с.

. Чижов Н.А. Кадровые технологии. Издат.: Экзамен, 2005. - 352 с.

. Шестакова К.Д. Экономика - М.: издательство РИОР, 2005. - 368 с.

. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / Под общ. ред. А.Н. Соломатина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. 405 с.

. Экономика трудовых ресурсов / Под ред. В.Д. Арещенко. - М.: Высшая школа, 2005. - 308 с.

. Экономика / Под ред. А.И.Архипова, А.Н. Нестеренко, А.К. Большакова М.: «Проспект», 2005. - 410 с.

Приложения

Приложение 1

Агрегированный баланс ООО «Паллада» за 2012 год (тыс. руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На начало года (2012 г.) | На конец года (2012 г.) |
| АКТИВ |  |  |
| 1.Внеоборотные активы | 1911 | 1588 |
| 2. Оборотные активы | 8351 | 6773 |
| 2.1. Запасы и затраты | 1429 | 1745 |
| 2.2.Налог на добавленную стоимость | - | 115 |
| 2.3.Дебиторская задолженность | 4421 | 4457 |
| 2.4.Денежные средства | 601 | 456 |
| Итого активов: | 10262 | 8361 |
| ПАССИВ |  |  |
| 3.Собственный капитал | 846 | 1096 |
| 4.Долгосрочные обязательства | - | - |
| 5.Краткосрочные обязательства | 9416 | 7265 |
| Итого пассивов: | 10262 | 8361 |

Приложение 2

Отчет о прибылях и убытках ООО «Паллада» за 2012 год (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код | За 2011 год | За 2012 год |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 17857 | 10947 |
| 2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 14666 | 10597 |
| Валовая прибыль | 029 | 3191 | 350 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 882 | 350 |
| Прочие доходы и расходы: |  | 152 | 32 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 457 | 249 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 360 | 210 |

Приложение 3

Анкета

Для конфиденциального обследования рынка аренды строительной техники в г. Березники просим ответить Вас о своих наблюдениях для последующего обобщения ответов и получения общей картины по рынку аренды в г. Березники и Пермскому краю. Путем объединенных усилий Вам будет предложено получить бесплатно общие для всех важные результаты.

1. Ваша структура парка сдаваемой в аренду техники

 землеройная технику (экскаваторы, бульдозеры, погрузчики и др.)

 укладочные и уплотнительные машины (асфальтоукладчики, катки и др.)

 грузоподъемные средства (подъемники, краны, вилочные погрузчики и др.)

 оборудование для бетонных работ (бетоносмесители, автобетоносмесители, бетононасосы и др.)

 общестроительное оборудование (компрессоры, насосы, генераторы и др.)

 механизированный инструмент

 прочее

2. Степень изменения доходов в 2012 г. по сравнению с 2011 г.:

 Доходы уменьшились на 1 ÷ 15 %

 Доходы уменьшились более чем на 15 %

 Доходы не изменились

 Доходы увеличились на 1 ÷ 15

 Доходы увеличились более чем на 15 %

3. По Вашему мнению, изменение доходов в ближайшие 12 месяцев по отношению к моменту заполнения анкеты (сентябрь 2013 г.) будут характеризоваться какими данными:

 Доходы увеличатся на 1 ÷ 10 %

 Доходы увеличатся более чем на 10 %

 Доходы не изменятся − 12 %

 Доходы уменьшатся на 1 ÷ 10 %

 Доходы уменьшатся более чем на 10 %

4. Изменится ли Ваш парк техники, сдаваемой в аренду в 2013 г. по сравнению с 2012 г.?

 Парк расширится

 Осуществится только обновление парка

 Парк останется без изменений

 Парк уменьшится

5. Какие, по Вашему мнению, в ближайшие 12 месяцев (по отношению к июню 2013 г.) произойдут изменения парка сдаваемой в аренду техники:

 Парк расширится

 Будет осуществляться только обновление парка

 Парк останется без изменений

 Парк уменьшится

6. Как, по Вашему мнению, изменятся тенденции коэффициента использования фонда времени (К и.ф.в) собственного парка сдаваемой в аренду техники:

 Коэффициент использования увеличится

 Коэффициент использования не изменится

 Коэффициент использования уменьшится

7. Как, по Вашему мнению, изменятся бизнес условия (обеспечение финансами, выплаты долгов от клиентов, конкурентная среда и др.):

 Условия улучшатся

 Условия не изменятся

 Условия ухудшатся

8. Как, по Вашему мнению, в 2-й половине 2013 г. по сравнению со 2-й половиной 2012 г. изменятся ставки аренды:

 Ставки вырастут от 1 до 10 %

 более чем на 10 %

 Ставки не изменятся

 Ставки уменьшатся от 1 до 10 %

 более чем на 10 %

Спасибо за участие!

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |