

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н. , Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия
17.06.2016
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка системы внутрифирменного предпринимательства на современном предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Восток-Сервис-Поволжье», г. Пенза)»
(наименование темы)

Автор работы И.Ю. Гаранин Группа Мен-44
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120249-2016 Группа МЕН 44
(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент А.Е. Черников
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология А.Е. Черников
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента А.Е. Черников
по проблеме исследования

Управленческие решения и их А.Е. Черников
обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер А.Е. Черников

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Гаранина Ивана Юрьевича

на тему: «Разработка системы внутрифирменного предпринимательства на современном предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Восток-Сервис-Поволжье», г. Пенза)».

В выпускной квалификационной работе подходы к внутрифирменному предпринимательству на предприятии. Дано определение внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства), рассмотрены направления его развития, предложена методика исследования эффективности интрапренерства на предприятии.

На основе результатов анкетирования, собеседования, интервью и изучения финансовых документов проведен анализ внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье». Осуществлен анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Проведена оценка системы интрапренерства на анализируемом предприятии.

Выявленные резервы послужили основой для определения мероприятий по развитию и разработки системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье». Приведены расчеты по экономической целесообразности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа содержит глоссарий, библиографический список и приложения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВНУТРИФИРМЕННОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ НА ПРЕДПРИЯТИИ	7
1.1. Сущность внутрифирменного предпринимательства на предприятии	7
1.2. Направления развития внутрифирменного предпринимательства на предприятии	21
1.3. Методика исследования внутрифирменного предпринимательства на предприятии	29
2. АНАЛИЗ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС-ПОВОЛЖЬЕ»	39
2.1. Оценка основных направлений деятельности предприятия	39
2.2. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия	42
2.3. Оценка системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии	49
3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ООО «ВОСТОК-СЕРВИС-ПОВОЛЖЬЕ» .	67
3.1. Мероприятия по развитию системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии	67
3.2. Разработка системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии	74
3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий ..	90
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	103
ГЛОССАРИЙ	110
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ	115
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: АНКЕТА	117

ВВЕДЕНИЕ

Появление интрапренерства связано с тем фактором, что многие крупные производственные структуры переходят на предпринимательскую форму организации производства. Поскольку предпринимательство предполагает обязательное наличие свободы творчества, то подразделения целостных производственных структур получают право на свободу действий, что подразумевает и наличие интракапитала – капитала, необходимого для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства

Эта идея нашла отражение в организации внутрифирменных рискованных предприятий, или интрапренерства. Этот неологизм образован от двух слов: «антрепренерство» – предпринимательство и «интра» – внутренний.

Термин *intraprise* и производный от него *intrapreneuring* («интрапренерство») появился благодаря зарубежному ученому Г. Пинчоту. Американский исследователь обозначил им современную разновидность компании, представляющую собой самоорганизующуюся систему, чьи подразделения и работающие в них люди имеют невиданные, по сравнению с традиционными корпоративными структурами, возможности и свободу действий.

Под интрапренерством понимается развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия.

Возникновение интрапренерства было обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества.

Немаловажной причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять как можно быстрее, иначе потеря конкурентных преимуществ неизбежна. Реализация возможностей интрапренерства на современном предприятии позволяет им решать многие кадровые проблемы и обеспечивает конкурентоспособность предприятия.

Интрапренерство заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (работу или услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей:

- выделяются ресурсы – интракапитал – для их реализации;
- оказывается всесторонняя помощь для реализации идеи и ее практического использования.

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия.

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени.

В соответствии с вышеуказанным, выбор темы выпускной квалификационной работы актуален на сегодняшний день.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы в ходе ее выполнения решен ряд задач:

- рассмотрены теоретические и методические подходы к внутрифирменному предпринимательству на предприятии;
- изучены направления развития интрапренерства на предприятии;
- дана организационно-экономическая характеристика ООО «Восток-Сервис-Поволжье»;
- проведен анализ эффективности существующей системы внутрифирменного предпринимательства на анализируемом предприятии;
- определены основные мероприятия по развитию внутрифирменного предпринимательства на предприятии;
- разработана система внутрифирменного предпринимательства для исследуемого предприятия;

– проведены экономические расчеты целесообразности предложенных мероприятий.

Объектом исследования являются сотрудники предприятия ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

В качестве предмета исследования рассматриваются процессы развития внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

Для достижения поставленной цели изучены труды отечественных и зарубежных ученых в области внутрифирменного предпринимательства. Как показал анализ отечественных и зарубежных подходов к интрапренерству, одних лишь структурных преобразований недостаточно для развития внутреннего предпринимательства. По-новому организованные работники без соблюдения ряда дополнительных условий не смогут реализовать свой предпринимательский потенциал для повышения конкурентоспособности предприятия. В этой связи необходимо акцентировать внимание на методах развития и активизации человеческих ресурсов, обеспечивающих решение данной задачи.

Для анализа использовались годовые формы бухгалтерской отчетности, представленные в приложении к выпускной квалификационной работе.

Научная новизна ВКР заключается в системном подходе к разработке системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

Практическая значимость ВКР состоит в разработке системы внутрифирменного предпринимательства, позволяющей учесть основные направления развития интрапренерства.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВНУТРИФИРМЕННОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность внутрифирменного предпринимательства на предприятии

Внутрифирменное предпринимательство является неотъемлемой частью хозяйственной деятельности руководителей и специалистов предприятий, коммерческих и финансовых организаций.

Существует много теоретических подходов к изучению внутрифирменного предпринимательства. Первые попытки осмыслить феномен внутрифирменного предпринимательства были сделаны почти сразу после возникновения этого самого феномена, то есть в XVII веке. Первыми кто попытался рассмотреть предпринимательство с научных позиций были Р. Кантильон и Ж. – Б. Сей. Кантильона называют первым теоретиком бизнеса, именно он является автором самого термина «предпринимательство» и первым кто произвел систематическое описание данного явления.¹

Известные экономисты, основатели английской классической политэкономии Адам Смит и Давид Риккардо также не могли обойти данного вопроса. В своем анализе экономической структуры общества они рассматривали предпринимателя как капиталиста, что ищет прибыльного использования своих средств. Смит также один из первых уделил внимание проблемам этики предпринимательства.

Дальнейшее развитие теории предпринимательства связано с анализом классовой структуры общества. Здесь следует упомянуть имя французского экономиста Альберта Тюрго. При изучении особенностей субъектов предпринимательской деятельности он выделял у них такие черты как готовность к риску, организаторские и творческие способности.

¹Блинов А.О. Малое предпринимательство: теория и практика: Учебник/А.О. Блинов, И.Н. Шапкин М.: «Дашков и КО», 2013. - 356 с.

В начале XX века вновь возникает необходимость в определении отличия между предпринимателем и капиталистом. Этим вопросом занимались Ф. Вонпер, А. Маршалл, И. Мангольд.²

Иное направление изучения предпринимательства связано с социально-историческими и культурными исследованиями. Речь идет в первую очередь о классике социологии Максе Вебере и его работе «Протестантская этика и дух капитализма», где было показано, как религиозные факторы стимулируют возникновение «предпринимательского духа», который сыграл важную роль в становлении промышленного капитализма. Идеи Вебера развивал в своей работе «Буржуа: этюды из истории развития современного экономического человека» (1911 год) немецкий экономист и социолог В. Зомбарт. Йозеф Шумпетер, австрийский экономист, оказал, чуть ли, не решающее значение на дальнейшее развитие теории предпринимательства. Личность предпринимателя и его характерные особенности становятся у Шумпетера стержнем логической системы, которая создает экономику в целом. Кроме того, экономический рост, у австрийского ученого, тесно связан с развитием предпринимательства.³

Исходя из этого, прослеживается связь теории предпринимательства и управленческой науки – менеджмента. Многие исследователи, развивая теорию и практику управления, вносили вклад и в изучении феномена предпринимательства. Среди них Ч. Бернард, Г. Левитт, Д. МакГрегор и другие.

Из всех управленческих подходов, наиболее привлекателен ситуационный подход с точки зрения социально-психологического аспекта предпринимательства.

В отечественной науке изучением данной проблематики занимались еще в XIX веке (М. Туган-Барановский и С. Булгакова), однако возрождение внимания к предпринимательству замечается, с возрождением самого предпринимательства на рубеже 80-90-х годов.

²Иновационный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. В.А. Швандара и проф. В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2014. — 382 с.

³Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2012.

То, что предпринимательство начало изучаться практически сразу после своего появления и интерес к нему был непрерывный, свидетельствует о важности сего общественного явления на протяжении всей его истории.

В социологии существует два основных подхода к изучению предпринимательства: функциональный и структурный. Функциональный подход, основанный Йозефом Шумпетером, является наиболее предпочтительным при проведении прикладных социологических исследований и сегодня, хотя, как отмечает В.В. Радаев, довольно трудно реализуемым, поскольку предпринимательская функция в шумпетеровском понимании неустойчива и ограничена по времени. Поэтому с позиций функционального подхода говорить о существовании «социальной группы предпринимателей» неправомерно. Предпринимателей в социальной структуре нашего общества скорее можно определить как некую серийную группу – постоянно обновляющуюся, текучую, беспредельно подвижную, состоящую из не связанных между собой, непрерывно меняющихся, изолированных единичных индивидов.

Другой возможный подход к анализу группы предпринимателей – структурный, который определяет место предпринимателей в социально-экономической структуре и в системе экономических институтов. Данный подход дает четкие критерии для построения выборки (статусные характеристики – возраст, пол, образование, национальность, семейное положение; каналы регулирования предпринимательской группы; позиция предпринимателя на предприятии). Однако, может быть такая ситуация, когда человек, по статусу относящийся к предпринимательскому корпусу, может на протяжении всей своей трудовой жизни ни разу не осуществить предпринимательскую функцию.

Эти подходы позволяют выяснить, кого можно считать предпринимателем.

В социологическом аспекте предпринимателя можно представить по-разному – это не только человек, обладающий определенным социальным статусом и исполняющий в обществе некую функцию, это еще и вид социального поведения, тип личности, что обладает определенными умениями и навыками, наконец, предпринимательство есть определенная культурная форма.

Первым, кто стал изучать предпринимателя как ключевую фигуру социально-экономической системы, является Р. Кантильон, который фактически положил начало научному исследованию предпринимательской тематики и заложил фундаментальные основы для последующих теоретических исследований в этом направлении.

Важное место в создании теории предпринимательства сыграл Адам Смит, который полагал, что сбалансированная экономическая система является самодостаточным организмом, способным к саморегуляции и устойчивому развитию. Регулирующим механизмом здесь является свободная конкуренция, а предприниматели являются ключевыми фигурами такой конкуренции.

Следующей крупной фигурой в процессе изучения предпринимательства является Ж.Б. Сей. По его мнению, предприниматель – промышленник, активный, образованный, талантливый изобретатель, прогрессивный земледелец или смелый деловой человек, ряды которых умножаются во всех странах по мере открытий и расширения рынка. Преимущественно эти люди ведут производство и господствуют в области распределения богатств.

С точки зрения К. Маркса, необходимо противопоставлять не предпринимателя и инвестора, а различные роли, в которых капиталист выступает в производственном процессе. Предприниматель одновременно является субъектом присвоения прибавочной стоимости, т.е. реализующим функцию эксплуатации рабочих, и субъектом организации и управления предприятием.

Социологические подходы к пониманию предпринимательства берут свое начало от работ М. Вебера и В. Зомбарта. Вебер, как известно, разрабатывал проблемы предпринимательской деятельности, в которой он видел воплощение рациональности. В основе представлений Вебера о предпринимательстве, как и всей хозяйственной деятельности субъектов, лежит его «идеальный тип». Он выделял два способа получения прибыли – это мирный и путь насилия. Под мирным способом он понимал капиталистическое предприятие идеального типа с такими чертами как – ориентация на товарный рынок, отделение от домашнего

хозяйства, рациональный бухгалтерский отчет, юридически оформленный раздел капитала предприятия и личного капитала предпринимателя.⁴

По мнению В. Зомбарта, предприниматель оценивается по своему успеху. Иметь успех значит опередить других, стать больше, чем другие. Предпринимателя характеризует постоянное стремление к новому и стремление показать свое превосходство над другими. В диссертации эти положения подвергаются детальному анализу.

Одним из видных ученых, занимающихся проблемами предпринимательства, был австрийский ученый Й. Шумпетер. Он полагал, что предприниматель – это «революционер в экономике и невольный зачинатель социальной и политической революции», «быть предпринимателем – значит делать не то, что делают другие... значит делать не так, как делают другие». По его мнению, для предпринимателя главную роль играет не столько интеллект, сколько воля и способность выделить определенные моменты действительности и видеть их в реальном свете, а также способность идти в одиночку и его воздействие на других людей, которое Шумпетер определяет понятиями «иметь вес», «обладать авторитетом», «уметь заставлять повиноваться».

Все эти подходы стали основой для развития предпринимательства не только как способа ведения дел на самостоятельной, независимой основе, но и внутрифирменного предпринимательства, или интрапренерства. Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо. Он же впервые использовал и другой термин, производный от первого, – «интракапитал».

Появление интрапренерства связано с тем фактором, что многие крупные производственные структуры переходят на предпринимательскую форму организации производства. Поскольку предпринимательство предполагает обязательное наличие свободы творчества, то подразделения целостных производственных структур получают право на свободу действий, что

⁴Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013.

подразумевает и наличие интракапитала – капитала, необходимого для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства.

Под внутрифирменным предпринимательством понимают самостоятельную творческую деятельность коллективов структурных подразделений или отдельных работников, направленную на получение дополнительной прибыли. Сущность внутрифирменного предпринимательства состоит в организации в крупных организациях внутрифирменных подразделений (производств) на основе всемерного проявления предпринимательской инициативы в целях эффективного использования ресурсов и достижения высоких конечных результатов.

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать и как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции предпринимательской инициативы и возможностей коммерческой организации. Человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации, – это интрапренер.⁵

Как показывает опыт, внутрифирменное предпринимательство успешно развивается при наличии ряда условий, позволяющих всесторонне проявить творческий, инновационный характер деятельности:

- свобода в распоряжении финансовыми и материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации предпринимательского проекта;
- возможность проведения собственной кадровой политики и мотивации работников;
- распоряжение частью прибыли, полученной от реализации проекта;
- принятие на себя части риска при его осуществлении.

Сущность внутрифирменного предпринимательства характеризуется:

- с точки зрения предпринимательской организации – как метод управления в организации, в основе которого заложена инициатива исполнителей, а не администрирование. При этом необходимо учитывать, что высшее руководство предпринимательской организации все же оставляет за собой функции контроля;

⁵Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие.-М.: НЭП, 2013.

– с точки зрения субъекта реализации – как форма экономической активности интрапренера.

Для того чтобы более четко понимать особенности внутрифирменного предпринимательства, введены два базовых понятия:

1. Традиционное предприятие (фирма, организация), которое работает в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относится ко всем возможным изменениям.

2. Предприятие предпринимательского типа, которое работает на принципах внутрифирменного предпринимательства, то есть активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей.

Интрапренер – это человек, инициирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия.

Принципиальным отличием традиционного предприятия от предприятия предпринимательского типа является:

- отношение к новым идеям и возможностям;
- организационные возможности для реализации возникающих предпринимательских идей;
- наличие воли и целеустремленности для участия в реализации предпринимательских идей.

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Это могут быть:

- потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;
- потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации;
- желание получить дополнительную прибыль к имеющейся.

Один из вариантов внутрипроизводственных экономических отношений основан на распределении части прибыли организации от продажи товаров, продукции, работ, услуг между подразделениями. Конечная цель такой организации внутрипроизводственных экономических отношений – получение организацией большей прибыли путем выпуска и реализации конкурентоспособной продукции.

Первое условие успешной организации внутрифирменного предпринимательства заключается в предоставлении подразделениям относительной имущественной, организационной, экономической и финансовой самостоятельности, что позволяет мобилизовать внутренние резервы организации для достижения максимального результата. Абсолютно самостоятельно подразделения могут решать лишь вопросы оперативного планирования, регулирования и управления производством.

Относительная имущественная самостоятельность подразделений обеспечивается закреплением за ними части производственных средств (преимущественно основных производственных средств). Степень имущественной самостоятельности подразделений определяется удельным весом арендованных основных производственных средств в общем их объеме в подразделении.

Имущественная самостоятельность подразделений обеспечивает их организационную самостоятельность в сфере производства и является условием для предоставления им экономической самостоятельности.

Относительная экономическая самостоятельность подразделений обеспечивается путем введения механизма формирования внутрифирменных планово-расчетных цен за продукцию, работы и услуги, необходимых для осуществления взаиморасчетов между подразделениями. Степень экономической самостоятельности подразделений количественно может быть измерена уровнем их вовлечения в систему договорных отношений организации.

Относительная финансовая самостоятельность подразделений обеспечивается организацией системы финансовых расчетов на уровне

организации. Для этого в рамках системы внутрипроизводственных экономических отношений образуется внутрифирменный хозрасчетный центр (банк). Все расчеты между организацией и ее подразделениями и между подразделениями за ресурсы, продукцию, работы и услуги производятся чеками этого центра. В основе финансовых взаиморасчетов лежат внутрипроизводственные планово-расчетные цены.

Второе условие рациональной организации внутрипроизводственных экономических отношений – создание внутрифирменной рыночной инфраструктуры, т.е. формирование субъектов экономических отношений внутри организации. К их числу относятся укрупненные структурные подразделения, созданные на базе основного, вспомогательного и обслуживающего производства, в том числе:

- управление производством во главе с производственным директором;
- управление материально-техническим обеспечением и сбытом во главе с коммерческим директором;
- финансово-расчетный центр во главе с финансовым директором;
- социальное и кадровое управление и др.

Такое организационное оформление позволяет проводить единую производственную, экономическую, техническую и кадровую политику по всем функциям управления.

Третьим условием создания системы внутрипроизводственных экономических отношений является организация договорных отношений между организацией и ее подразделениями и между подразделениями. Система этих отношений предусматривает заключение договоров на поставку продукции, сырья и материалов, выполнение работ и оказание услуг, аренду средств производства, а также контроль выполнения договорных обязательств и финансовых расчетов, рассмотрение экономических претензий в связи с невыполнением договорных обязательств, возмещение нанесенного экономического ущерба и материальных потерь.

Все подразделения должны участвовать в системе внутрифирменных договорных отношений, но степень этого участия зависит от их функциональных особенностей. На основе такого критерия, как возможность формирования валовой прибыли подразделения, их подразделяют на 3 группы:

– подразделения, которые могут формировать валовую прибыль полностью за счет реализации организации и другим подразделениям своей продукции, выполнения работ и оказания услуг по внутрифирменным планово-расчетным ценам и строят свою производственно-хозяйственную деятельность на принципах полной самокупаемости и частичного самофинансирования (все основные, вспомогательные и обслуживающие подразделения, подразделения материально-технического снабжения и сбыта);

– подразделения, которые строят свою деятельность на частичной самокупаемости, т.е. функционируют за счет оказания услуг другим подразделениям и частично – за счет сметы общехозяйственных затрат на их содержание (технические отделы);

– подразделения, которые строят свою деятельность исключительно за счет сметы общехозяйственных затрат на их содержание (административно-управленческий аппарат).

Таким образом, внутрифирменное предпринимательство предполагает создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных оперативных планов, учитывающих стратегию и тактику, прогноз развития внешнего окружения, цели функционирования и другие системообразующие факторы.⁶

Необходимо обратить внимание на то, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации, исходя из анализа внешней среды и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.

⁶Аристер Н.И. Предпринимательство как стратегический фактор экономического развития / Н.И. Аристер, П.Д. Половинкин, Ю.В. Сахарнов. СПб., 2012.

Выделение интрапренерства как особого вида предпринимательской деятельности лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фантом».⁷

Возникновение интрапренерства (рис. 1), во-первых, обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению.

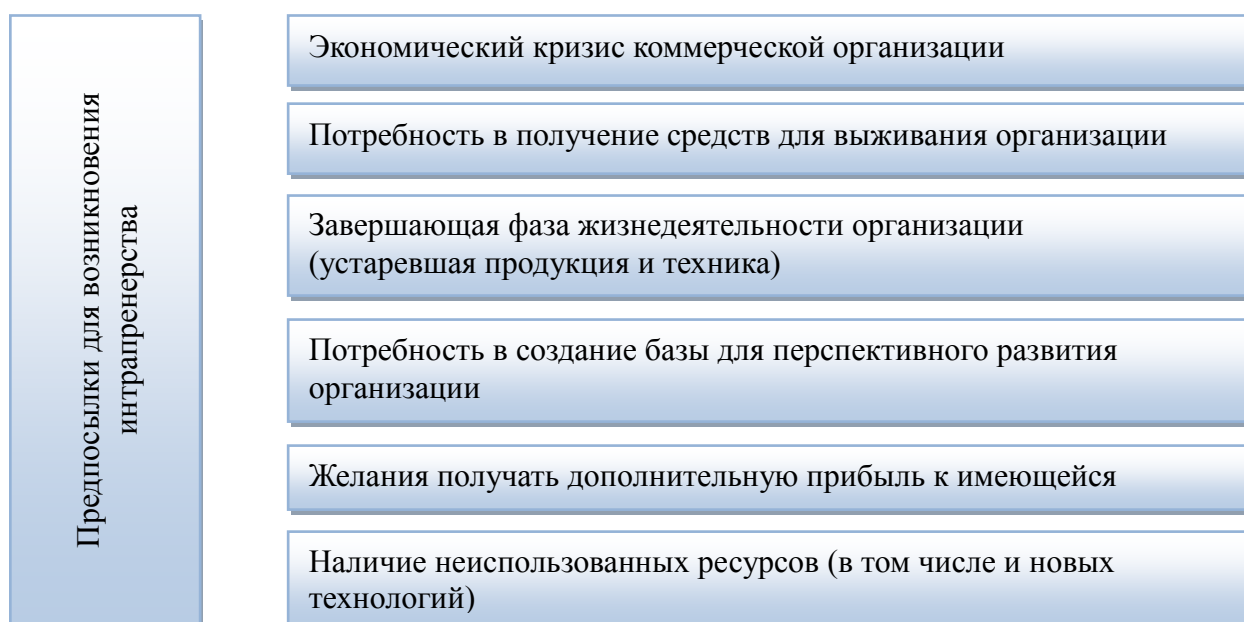


Рис. 1. Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

Таким образом, сотрудники хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

⁷Миллер А.Е. Социально-экономические аспекты развития интрапренерских отношений на предприятии // Десятые апрельские экономические чтения: Межвуз. сб. науч. тр. Омск: Изд-во ОмГПУ, 2014.-с. 87-90.

Во-вторых, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция необходимости внедрения новых технологий для увеличения конкурентных преимуществ.

В крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, как правило, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно если они не связаны непосредственно с основной деятельностью организации, то есть наблюдается консерватизм. Организации с традиционной структурой управления чаще всего действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.⁸

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы – партнера; существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей (рис. 2).⁹

Внутрифирменное предпринимательство с точки зрения целостной производительной структуры может означать не форму экономической активности (хотя такая его характеристика и сохраняется), а метод управления, который противоположен администрированию. С этой точки зрения можно определить место и роль внутрифирменного предпринимательства в современном деловом мире.

⁸Бляхман Л.С. Предпринимательство в России: Экономика и организация / Л.С. Бляхман. СПб.: СПбГУ, 2014.

⁹Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. М.: Экзамен, 2011-576 с.



Рис. 2. Условия для возникновения партнерства интрапренера и организации предпринимательского типа

Целесообразное (профессиональное) воздействие на объект управления можно оказать, используя или метод администрирования, или метод внутрифирменного предпринимательства. Администрирование как метод управления означает лимитирование возможных действий исполнителя через команды, распоряжения, инструкции, задания и т. д. Управление при этом не допускает возможности проявления инициативы со стороны исполнителя (хотя отдельные ее элементы возможны). Метод внутрифирменного предпринимательства означает, наоборот, опору на инициативу исполнителей. При этом высший менеджмент (высший уровень управления) фирмы в этом случае оставляет за собой функции контроля и, может быть, принятия решений по отдельным, чаще всего глобальным (с точки зрения фирмы), вопросам и проблемам, например, часто при использовании такого метода управления высшим менеджментом принимаются решения по поводу использования получаемой прибыли.

С этой точки зрения изучение предпринимательства полезно и необходимо не только тем, кто готовит себя к исключительно предпринимательской

активности, но и тем, кто планирует заниматься в будущем управленческой деятельностью.

Целью внутрифирменного предпринимательства является повышение эффективности предприятия за счет:

- активизации и использования творческого потенциала сотрудников;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- быстрой реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных и т. п.);
- создания основы для дальнейшего развития производства.

Подводя итоги, отметим, что под внутрифирменным предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи.

Одной из главных задач развития внутрифирменного предпринимательства является создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, и реализация новаторских способностей. Необходимо учитывать данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных создателей (в частности интрапренеров).

Также под внутрифирменным предпринимательством понимается развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующей организации. Суть внутрифирменного предпринимательства заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь при реализации этой идеи и ее практического использования. Его можно

рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия.

1.2. Направления развития внутрифирменного предпринимательства на предприятии

В современных условиях предприятиям важно уделять все большее внимание развитию перспективного планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее период от 5 до 15 лет предусматривает разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:¹⁰

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления инвестиций;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Так, для предприятия очень важно выбрать сопутствующие виды деятельности, т.е. диверсифицировать основу своего бизнеса для снижения финансовых рисков ввиду того, что бизнес весьма чувствителен к целому ряду объективных или форс-мажорных факторов: политических, экономических, инфраструктурных и проч.

При самых благоприятных условиях для предприятия может возникнуть ситуация, когда оно не сможет продолжать основную деятельность под влиянием

¹⁰Виханский О.С. Стратегическое управление. -М.: Гардарика, 2012.

разного рода факторов: межнациональные конфликты, изменения налоговой политики, таможенных пошлин, транспортных тарифов, уровня инфляции и т.д.). Поэтому важно выбрать такие виды дополнительной деятельности, которые были бы приоритетными на длительный период, имели бы налоговые льготы на федеральном или местном уровне.

Организационной основой развития внутрифирменного предпринимательства является:

- гибкая производственная и управленческая структура предприятия, легко трансформирующаяся с учетом новых задач и подходов;
- кадровая политика, направленная на формирование персонала предприятия, обладающего большим творческим потенциалом;
- система мотивации, направленная на стимулирование новаторства, творчества.

Так как основой предпринимательства является система ценностей, дух, стиль отношений, организационная культура, то надо рассматривать в сравнении культуру традиционного предприятия и культуру предприятия предпринимательского типа. Культура традиционного предприятия характеризуется проявлением консерватизма и его поощрением. Любые рискованные решения откладываются для тщательной проработки на основе детального изучения и сбора большого объема фактических данных. При этом каждый руководитель старается не брать на себя окончательное решение вопроса. Для осуществления крупномасштабных проектов требуется значительное количество согласований и виз, и этим уничтожается персональная ответственность за его судьбу.

Традиционные компании имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления, действующего на основе четкого иерархического соподчинения, громоздкой системы отчетности, набора инструкций, всесторонне регламентирующих жизнедеятельность (производственный процесс) организации, системы контроля, реагирующей на отклонения от сложившегося порядка регламента, инструкции и системы наказания за эти отклонения.

На предприятиях предпринимательского типа пропагандируют, поощряют выдвижение идей, предложений, поиск новых решений, экспериментирование, независимо от основной сферы деятельности. Создается атмосфера поиска, готовности принятия на себя ответственности и возможности превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца компании, партнера по бизнесу.

Горизонтальная гибкая разветвленная структура предприятия позволяет разрабатывать общие целевые установки, сплачивающие людей, позволяющие им сочетать свои интересы с интересами фирмы.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность есть средство реализации потребностей личности, ее мотивов самореализации, независимости, стремления к богатству, к престижной работе, к видному положению в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены. На действующем предприятии для человека-предпринимателя могут быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его ключевых потребностей.

Особые условия предпринимательской деятельности в рамках существующей компании предъявляют определенные требования к личности внутрифирменного предпринимателя.

Совокупность предпринимательских качеств должна способствовать появлению новых идей, новых подходов, новых решений, организации и проведению работ по реализации вынесенных предложений, эффективному управлению производственной базой, реализующей данную идею.

Необходимо учитывать, что внутрифирменное предпринимательство представляет собой сложное явление, включающее в себя ряд элементов. Отсутствие любого из этих элементов может послужить поводом для неудачи внутрифирменного предпринимательства.

Как и любое другое явление, внутрифирменное предпринимательство имеет свои положительные и отрицательные качества. Для обеспечения его успеха

необходимо знать возможности внутрифирменного предпринимательства в решении актуальных задач, стоящих перед предприятием, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей.

В основе эффекта предпринимательства лежит новаторская, инициативная деятельность человека, мобилизующего все свои силы, целеустремленно использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия.

В основе внутрифирменного предпринимательства лежит создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование и реализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предприятия-интрапренера.

Основой развития внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов интрапренера-предприятия и на этой же основе обеспечения интересов интрапренера-человека, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

Для развития внутрифирменного предпринимательства на действующем предприятии необходимо обеспечить на нем дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

Проводя анализ методологической задачи внедрения интрапренерства, можно прийти к выводу о том, что организация работы и межцеховая координация формируют определенный тип информационной структуры и корпоративной культуры, отличный от традиционной модели функциональной иерархии управления предприятием. Идея интрапренерства заключается в том, что вся информационная структура предприятия становится децентрализованной из-за опоры на горизонтальные связи между функциональными подразделениями и автономное решение проблем на уровне групп работников с созданием центров

прибыли. Это стало реальным из-за развития многофункциональных навыков персонала.¹¹

Таким образом, предпринимательское управление является ключевым механизмом поддержания организационной способности к постоянному обновлению и повышению конкурентоспособности предприятия. Механизм внутрифирменного предпринимательства, лежащий в основе концепции динамической конкуренции, является, с одной стороны, способом обновления конкурентных преимуществ в условиях изменчивости и неопределенности, а с другой – способом связывания рыночных возможностей с ограниченными организационными ресурсами.

На наш взгляд, интрапренерство на современном предприятии следует развивать на трех уровнях: индивидуально-личностном, групповом и стратегическом.

Что касается развития интрапренерства на индивидуально-личностном уровне, следует отметить, что Г. Пиншо¹² исследовал механизмы развития новых идей и поддержания предпринимательской атмосферы в организации, обращая внимание на организационные механизмы, стимулирующие интрапренерство, комплекс личностных характеристик сотрудников, а также особенности индивидуального рабочего места. Р.М. Кантер¹³ использовала поведенческий подход в анализе феномена внутрифирменного предпринимательства, определяя последнее как механизм, посредством которого компании стимулируют инновационную и предпринимательскую деятельность и проявление инициативы своих сотрудников. Таким образом, определенная совокупность характеристик и компетенций сотрудников или условия, создаваемые компанией на отдельном рабочем месте, могут иметь значительное влияние на интенсивность предпринимательских процессов внутри нее. Представляют интерес данные

¹¹ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

¹² Армстронг. М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / М. Армстронг; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.

¹³ Аристер Н.И. Предпринимательство как стратегический фактор экономического развития / Н.И. Аристер, П.Д. Половинкин, Ю.В. Сахарнов. СПб., 2012.

исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных созидателей, в частности, интрапренеров. Так, в результате исследований, проводимых американскими специалистами, было выявлено, что только 1% людей одарены исключительной творческой потенцией. Они способны к выдающимся достижениям, в том числе в области внутрифирменного предпринимательства. По шкале Ричарда и Киннея 10% людей обладают высоким творческим потенциалом, 60% – «умеренной» и «некоторой» творческой потенцией, около 30% – не проявляют творческой активности или делают это в малой степени. Из этого следует, что далеко не все способны быть интрапренерами-инноваторами. А тем, кто может, следует выдвигать и продвигать свои идеи, либо создавая венчуры внутри предприятия, либо же создавая собственный бизнес. В качестве стимула остаться в организации может рассматриваться вариант, что интрапренер становится совладельцем созданного предприятия. Таким образом, можно развивать интрапренерство на личностном уровне.

Что касается развития предпринимательства на групповом уровне, то интерес представляют предложения А. Иклана¹⁴ о построении интрапренерства на адхократических принципах. По его мнению, адхократическая организация (от лат. *ad hoc* – «для частного случая») – это ассоциация команд, создаваемых для решения совершенно конкретных проблем, возникающих как во внутренней, так и во внешней среде организации. По мнению Л. Вандермана, такая структура представляет собой группу интеллектуальных «коммандос».¹⁵ Адхократии, по мнению А. Иклана, обычно ненавязчивы по отношению к тем, кто в них работает, хаотичны, изменчивы, широко используют для решения возникающих проблем методы командной работы, не признают авторитетов, кроме тех, которые основываются на знаниях и опыте. Адхократия и интрапренерство – это качественно иной уровень свободы менеджеров и специалистов, структурных подразделений, которых объединяют новая философия бизнеса, новые ценности и

¹⁴Анисимов Ю.П. Управление устойчивым развитием предприятия на основе инноваций и интрапренерства / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, Г.Д. Черткова, А.В. Соломка. — Воронеж: Воронеж, гос. техн. акад., 2014. — 403 с

¹⁵Анисимов Ю.П. Управление устойчивым развитием предприятия на основе инноваций и интрапренерства / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, Г.Д. Черткова, А.В. Соломка. — Воронеж: Воронеж, гос. техн. акад., 2014. — 403 с

соответственно кардинально отличные принципы мотивации, где главная роль отведена не противостоянию объективным условиям внешней среды, а стремлению к личному и профессиональному совершенствованию членов команды, проактивному развитию организации. Внедрение интрапренерства на групповом уровне обычно реализуется путем создания корпоративных венчуров, то есть выделения отдельных структурных подразделений или создания самостоятельных бизнесов для реализации инновационных проектов. Реализация идеи корпоративного венчура обычно связана с формированием дополнительного элемента организационной структуры, в рамках которого инновационные проекты развиваются от идеи до ее коммерческой реализации. В контексте внутрифирменного предпринимательства отдельные лица (команды) в организации наделяются полномочиями и ответственностью за осуществление конкретного проекта. Автономность проекта обеспечивает большую оперативность процессов. В результате в рамках проекта у компании сокращается время реакции на сигналы внешней среды и фирма получает возможность быстрее реализовывать инновационные идеи и оперативно адаптировать их в соответствии с внешними изменениями, что придает компании гибкость.

Что касается развития интрапренерства на стратегическом уровне, необходимо отметить, что в современной теории стратегического управления наибольшим авторитетом пользуется концепция динамических способностей предприятия. Концепция динамических способностей, сформулированная Д. Дж Тисом, Г. Пизано и Э. Шуэнном,¹⁶ акцентирует внимание на постоянном поиске и создании новых комбинаций ресурсов и компетенций фирмы для поддержания конкурентных преимуществ. В стратегическом плане современные компании озабочены проблемами освоения новых возможностей бизнеса. Для реализации новых бизнес-возможностей организации необходимо пересматривать концепцию бизнеса от понимания ключевых компетенций и целевой аудитории до способов взаимодействия с заинтересованными сторонами, что находит отражение в

¹⁶Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – №12. – С. 64-71; 2013. – №1. С. – 106-110.

трансформации бизнес-модели компании. По мнению Г.В. Широковой, В.А. Сарычева, Е.Ю. Благова, А.В. Куликова,¹⁷ внесение элементов проектной организации в существующую организационную структуру позволяет компаниям создавать более гибкие бизнес-модели. При этом в качестве целевых переменных рассматриваются предлагаемая потребителям ценность и сам целевой рынок, которые могут свободно расширяться, а в качестве содержательных переменных – организационные ресурсы, которые достаточно просто объединяются в новые комбинации для реализации новых задач. Создание новых бизнесов существующей фирмой является новым применением имеющихся организационных способностей. Трансформация бизнес-модели через создание новых направлений деятельности, отмечает С. Захра, является одним из самых очевидных индикаторов внутрифирменного предпринимательства.¹⁸ Для некоторых компаний внутрифирменное предпринимательство является механизмом, посредством которого происходит трансформация бизнес-модели в целом.

Изучив направления развития внутрифирменного предпринимательства, можно сделать выводы, что развивать интрапренерство на предприятии следует в трех направлениях.

Во-первых, на индивидуально-личностном уровне, формируя инноваторов-интрапренеров, способных создавать и реализовывать собственные проекты.

Во-вторых, на групповом уровне, путем создания климата, способствующего генерации идей и их обмену между сотрудниками. Особый интерес при этом представляют корпоративные венчуры – создаваемые отдельные организационные структуры для реализации рискованных идей и доведения их до коммерческого воплощения. Как альтернатива этому процессу может рассматриваться сотрудничество крупных предприятий с малыми инновационными предприятиями, которые берут исследовательские рискованные проекты на аутсорсинг или же самостоятельно развивают инновационные

¹⁷ Антонов А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – №7. – С. 47-50.

¹⁸ Бляхман Л.С. Предпринимательство в России: Экономика и организация / Л.С. Бляхман. СПб.: СПбГУ, 2014.

проекты и передают их в дальнейшем корпорации на доводку и коммерческую реализацию.

И, в третьих, на стратегическом уровне, внедрение интрапренерства позволяет пересматривать бизнес-модель организации, развивать ее, включая новые инновационные направления. При этом первоначально инновационные проекты следует внедрять наряду с традиционным производством. Впоследствии они могут постепенно заместить традиционное производство или сосуществовать с ним в определенных пропорциях в соответствии с требованиями рынка.

1.3. Методика исследования внутрифирменного предпринимательства на предприятии

Функции анализа и диагностики являются одними из основных в менеджменте. Благодаря им любой объект регулирования, включая и поведение персонала, исследуется в целях выбора способов управленческого воздействия, соответствия или несоответствия его «модели», встроенной в планирование, в программы, проектирование различных технологических звеньев и т.д. Анализ кадровых процессов – главная задача во внутрифирменном предпринимательстве, начиная от кадрового планирования до разработки системы стимулирования и развития творческого духа у работников. Анализ любого из кадровых процессов предполагает системный подход к исследованию изучаемого явления, видение того целого, «образца», то есть всей системы управления персоналом, по отношению к которому получают смысл получаемые данные.¹⁹

В связи с этим возникает необходимость исследования соответствующих явлений через ракурс определенной, выбираемой нами методологии и методики. При помощи методологии можно построить некую «модель», способную служить

¹⁹Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы). М.: МП Сувенир, 2013. – 488 с.

обоснованием и объяснением данных проводимого анализа. Посредством конкретных методов анализ способен выявить различные стороны внутрифирменного предпринимательства, создать необходимую информацию, на основе которой можно принимать соответствующие решения и действия.

При проектировании любого социального исследования разрабатывается его методика, то есть совокупность приемов, операций и правил изучения.

Содержание методики, а также результаты, получаемые с ее помощью, зависят от цели и задач исследования. При изучении внутрифирменного предпринимательства в организации можно выделить следующие три основные задачи:

- определение степени эффективности системы внутрифирменного предпринимательства в данной организации. На современном этапе развития системы внутрифирменного предпринимательства все элементы этой системы находятся в такой тесной взаимосвязи, что изучение какого-либо кадрового процесса (например, подготовки и переподготовки кадров) без учета других составляющих (ротации персонала, планирования карьеры, стимулирования) не является сколь-нибудь информативным и может быть оценен с точки зрения его эффективности лишь в совокупности всех кадровых процессов;

- определение прогрессивности (или регрессивности) развития системы внутрифирменного предпринимательства в организации, а также того или иного кадрового процесса;

- выявление «узких мест» и, наоборот, тех элементов существующей системы внутрифирменного предпринимательства, которые способствуют (реально или потенциально) ее дальнейшему прогрессу.

Для того чтобы методика исследования системы внутрифирменного предпринимательства в организации могла способствовать решению поставленных задач, при анализе необходимо руководствоваться следующими принципами: объективность; комплексность; системность; учет стратегических целей предприятия; сравнение с внешней средой (конкурентами, отраслью и т.п.);

сравнение с предшествующей динамикой развития управления поведением сотрудников в организации.²⁰

При построении методики исследования системы внутрифирменного предпринимательства необходимо учитывать то обстоятельство, что ее продуктивность и эффективность не может быть определена каким-либо одним интегрирующим показателем, но лишь через комбинацию показателей.

Часть из них определяется путем анализа статистических данных, то есть количественными методами. Однако, учитывая исключительную сложность самого предмета исследования, специфику социальных процессов в трудовом коллективе, ряд показателей базируется на качественных методах оценки, основанных, прежде всего, на субъективной суммарной оценке работниками тех или иных аспектов существующей на предприятии практики управления внутрифирменным предпринимательством.

Для определения направлений совершенствования системы внутрифирменного предпринимательства, необходимо выявить ее слабые места. В связи с этим возникает объективная потребность в определении дееспособности внутриорганизационных систем управления персоналом, оценке степени их соответствия постоянно растущим требованиям в области внутрифирменного предпринимательства. Осуществить это можно только с использованием единой методологии, которая охватывала бы весь спектр проблем, связанных с предпринимательством. В качестве такой методологии можно рассматривать системный подход, обеспечивающий возможность как комплексного исследования системы внутрифирменного предпринимательства в целом, так и важнейших ее составляющих в отдельности: целей, организационной структуры, функций, технологии управления, персонала и др.

В этом случае процесс управления персоналом необходимо рассматривать как организационно-функциональную систему, методическую основу которой составляет совокупность научных принципов и методов управления, и состоящую из взаимосвязанных структурных элементов. В качестве инструментария,

²⁰Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Курс предпринимательства. Учебник для ВУЗов. – М.: Финансы-ЮНИТИ, 2012.

позволяющего выявлять противоречия и узкие места исследуемой системы, необходимо рассматривать диагностический анализ, основанный на сочетании свойств ряда методов структурного анализа: структуризации целей, организационного моделирования, экспертно-аналитического метода и метода аналогий.

При этом диагностическое исследование целесообразно осуществлять путем последовательного изучения и реализации трех взаимосвязанных направлений:

- синтеза структуры системы управления организацией;
- исследования методологической базы системы управления персоналом организации;
- синтеза структуры системы управления персоналом организации.

Основными направлениями изучения системы внутрифирменного предпринимательства могут быть:

- установление иерархии уровней и звеньев управления организацией;
- определение объектов управления;
- определение функциональных связей, технологии процесса функционирования системы;
- определение степени автоматизации работ;
- формулирование требований к рабочим местам и персоналу [59].

Эффективное проведение диагностического исследования невозможно без наличия научно обоснованной методологии формирования системы внутрифирменного предпринимательства, основные направления которой должны быть закреплены в концепции кадровой политики предприятия.

Кроме того, решение проблемы разработки системы внутрифирменного предпринимательства невозможно без увязки ее со стратегией организации на определенную перспективу. Именно общие принципы стратегического управления персоналом, с учетом тенденций развития организации, определяют основу методологии формирования (совершенствования) системы внутрифирменного предпринимательства.

Решение проблемы разработки системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии также должно базироваться на установлении приоритетных направлений работы с персоналом, среди которых можно выделить:

- нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом;
- проблемы оптимизации численности персонала;
- основы решения задач мотивации и стимулирования труда персонала;
- оценку труда работников организации;
- организацию непрерывного профессионального обучения персонала организации;
- проблемы формирования кадрового потенциала.²¹

Решение взаимосвязанных проблем (исследование функций и задач системы управления персоналом – предварительная оценка альтернативных вариантов совершенствования системы внутрифирменного предпринимательства) должно основываться на результатах определения соответствия существующей системы управления персоналом требованиям, предъявляемым к ней.

Как уже было сказано выше, исследование направлено на повышение эффективности деятельности предприятия на основе разработки системы внутрифирменного предпринимательства.

Методика исследования содержит следующие подходы: изучение совокупности объективных и субъективных факторов кадровой стратегии ООО «Восток-Сервис-Поволжье» с целью определения существующих резервов в практике рациональной системы внутрифирменного предпринимательства на исследуемом предприятии.

Объектом исследования являются сотрудники предприятия ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

В качестве предмета исследования рассматриваются процессы развития внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

²¹Гринфельд М. Буквояд ритейл инноваций. Top-Manager, 2012.

Сбор требуемых для анализа данных осуществлялся посредством анкетирования, которое было ориентировано на получение оценки работников предприятия относительно действующей системы внутрифирменного предпринимательства.

Анализ существующей системы внутрифирменного предпринимательства, как основного инструмента, повышающего эффективность деятельности ООО «Восток-Сервис-Поволжье», построен на поэтапном исследовании.

В качестве первичного источника информации были выбраны три группы работников исследуемого предприятия, а именно:

- административный персонал – работники, занимающие должности руководителя предприятия и его структурных подразделений: директор, начальники, управляющие, главные специалисты и заместители по названным должностям;

- специалисты – работники, занятые экономическими и другими работами (экономисты, бухгалтера, менеджеры по закупкам, маркетологи, юрисконсульт, управляющие, администраторы, а также помощники названных специалистов);

- производственный персонал – работники, занятые в сфере продажи товаров.

В выборочную совокупность вошли 50 человек, в том числе 10 руководителей различных уровней управления, 15 специалистов и 25 человек из сотрудников торгового зала ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Анкеты могут содержать и простые вопросы, и сгруппированные по определённым темам. При анкетировании используются вопросы:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные.

Вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. Ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один

из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой «да-нет». При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия.

Прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: «Что Вы думаете о...» или «Ваше мнение по поводу...» и т.д. Косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: «Некоторые специалисты полагают, что... А как Вы думаете?» При проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.

При построении анкеты использовались следующие принципы:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема. Доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»;
- распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

В отношении оценки эффективности системы внутрифирменного предпринимательства ООО «Восток-Сервис-Поволжье» подразумевает два вида эффективности, обусловленные природой социально-экономических целей предприятия: экономическую и социальную.

В данном исследовании следует использовать следующие показатели оценки эффективности системы внутрифирменного предпринимательства.

При оценке экономической эффективности системы внутрифирменного предпринимательства используются две группы показателей:

1. Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:

- общие издержки организации на персонал за период;
- издержки на персонал в объеме реализации, %;
- затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия, %;
- затраты на обучение в фонде оплаты труда, %;
- затраты на финансирование социальных программ в фонде оплаты труда, %;
- уровень средней зарплаты в компании по основным категориям работников;
- расходы на корпоративные мероприятия в фонде оплаты труда, %;
- издержки организации на одного сотрудника.

2. Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации:

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- производительность труда (в денежных и натуральных показателях) — объем продаж, приходящийся на одного работника (динамика).

Для оценки социальной эффективности системы внутрифирменного предпринимательства можно также использовать две группы показателей:

1. Показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям (административно-управленческий, производственный, вспомогательный);
- доля административного персонала в общей численности работников, %;
- число производственных работников на одного непромышленного или административного сотрудника;

- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- половая структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»);

В качестве дополнительных методов сбора информации использовались:

- теоретический обзор специальных источников по проблеме подбора, оценки и развития персонала на предприятии;
- непосредственное (прямое) наблюдение за деятельностью в сфере кадровой политики предприятия;
- изучение данных статистической отчетности по наличию, приему и выбытию кадров в системе предприятия.

Результаты исследования системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» представлены во второй и третьей главах выпускной квалификационной работы.

Таким образом, проблема разработки системы внутрифирменного предпринимательства заключается в определении основных элементов структуры системы управления персоналом, основ ее функционирования, степени рациональности распределения функций и задач управления персоналом по уровням управления в соответствии с принятой организационной структурой организации, обеспечении персонала подразделений компании организационными, организационно-распорядительными и нормативными документами, учете социально-психологических аспектов управления персоналом организации.²²

На основании изучения предложенного варианта анализа существующей системы внутрифирменного предпринимательства, можно заключить, что данная проблема является комплексной и рассмотрение лишь отдельных ее сторон не даст требуемого эффекта. Судить о степени эффективности системы (либо ее

²²Миллер А.Е. Интрапренерский подход к финансово-бюджетному обособлению структурных подразделений // Известия Уральского гос. эк. университета. – 2015. - № 11. – С. 64-74.

отдельных элементов), с учетом требований современной теории и практики управления персоналом, можно лишь на основании результатов, полученных после проведения ее полного диагностического исследования.²³

²³Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 192 с.

2. АНАЛИЗ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС-ПОВОЛЖЬЕ»

2.1. Оценка основных направлений деятельности предприятия

В 1992 году несколько студентов МАИ решили организовать собственное дело и создали небольшую фирму, занимавшуюся поставками на российские предприятия специальной одежды и обуви. Это было предприятия «Восток-Сервис».

За прошедшие годы предприятие «Восток-Сервис» (ныне переименовано в «Восток-Сервис-Поволжье») стало лидером российского и восточноевропейского рынка средств охраны труда, ведущим разработчиком, производителем и поставщиком спецодежды, спецобуви, СИЗ, инструмента и сопутствующих товаров.

Группа компаний «Восток-Сервис-Поволжье» имеет уникальную собственную производственную базу – 6 швейных и 2 обувные фабрики, мощную сеть региональных представительств – 118 филиалов, разветвленную розничную сеть – 260 фирменных магазинов в 170 городах на территории России, стран СНГ, Балтии, Азии.

Средства индивидуальной защиты, которые поставляет «Восток-Сервис-Поволжье», призваны защитить здоровье и жизнь человека от агрессивного воздействия неблагоприятных факторов производства и окружающей среды.

Поставляя на предприятия современные качественные спецодежду, спецобувь и средства индивидуальной защиты, предприятие создает в высшей степени безопасные и комфортные условия труда для работников любого предприятия, сохраняет здоровье трудоспособной части населения России.

Модернизируя собственные предприятия и создавая новые рабочие места в регионах (большинство наших фабрик расположены в небольших городах России), «Восток-Сервис-Поволжье» обеспечивает поддержку отечественного

производителя, стабильное финансовое положение своих сотрудников и постоянное привлечение новых трудовых ресурсов.

Рассмотрим наиболее значимые достижения данной компании.

В 1997 году открываются филиалы в Петрозаводске, Екатеринбурге и Туле. В этом же году установлены контакты с зарубежными компаниями-партнерами «3M» и «Ansell», производящими средства индивидуальной защиты.

В 1998 году был приобретен контрольный пакет акций хлопчатобумажного комбината «Меланж», г. Иваново.

Во время экономического кризиса компания продолжает стабильную работу, своевременно выполняя все обязательства перед клиентами и деловыми партнерами. Открываются филиалы в Санкт-Петербурге, Красноярске, Уфе, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и Ставрополе.

В 1999 году делегация компании «Восток-Сервис» первый раз принимает участие в специализированной выставке средств охраны труда «А+А» в Дюссельдорфе (Германия). В этом же году открываются филиалы в Ухте, Барнауле и Краснодаре.

В 2000 году ассоциация «Восток-Сервис» первой среди российских производителей спецодежды получает сертификат Euroeannorms 342 (EN342), позволяющий экспортировать свою продукцию в страны Европейского союза. Открываются филиалы в Воронеже, Курске, Стерлитамаке, Иркутске, Иркутске, Ярославле, Минске.

В 2001 году начато совместное с французской компанией HeckelSecurite» производство обуви на литой подошве в г. Узловая (Тульская область). Открываются филиалы в Иванове, Вологде, Хабаровске, Кургане, Алматы. Президент Ассоциации «Восток-Сервис» Владимир Головнев в числе шести представителей среднего бизнеса встречается с Президентом России Владимиром Путиным.

С 2002 года компания расширяет сферу деятельности. Начата реализация проекта по созданию совместной дистрибьюторской сети с ОАО «Лакокраска» (г.

Ярославль), в ассортименте «Восток-Сервис» появляются инструменты и хозяйственные товары

Предприятию «Восток Сервис Поволжье» удалось многого достичь, но многое еще предстоит сделать. Впереди – новые этапы развития, освоение новых территорий, переоборудование производственных мощностей, которое позволит значительно увеличить объем и сделать совершенным качество выпускаемой продукции.

Все эти мероприятия направлены на решение основной и первостепенной задачи «Восток Сервис Поволжье» – формирования и утверждения в обществе высокой культуры трудовой деятельности, которая сделает рабочий процесс эффективным, безопасным, комфортным и престижным.

Группа компаний «Восток-Сервис-Поволжье» не только производит и поставляет современную спецодежду, спецобувь и средства индивидуальной защиты, но и осуществляет широкий спектр услуг, благодаря которым у клиента появляется больше временных и финансовых возможностей для осуществления своей непосредственной деятельности.

В г. Пензе данное предприятие расположено по адресу: 440001, г. Пенза, ул. Суворова, 92. Тел: (8412) 542-072.

Уставный капитал по состоянию на 20 сентября 2015 года составляет 211842 руб.

Штатная численность работников в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» по состоянию на 1.01.2016 г. составляет 55 человек.

Анализ основных трудовых показателей предприятия представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ трудовых показателей ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Показатель	2015 год	2016 год
Численность	35	55
Производительность труда	12920,40	15710,88
Рентабельность трудовых ресурсов	2560,67	4340,03

Из таблицы 2.1 можно увидеть рост численности персонала с одновременным увеличением производительности труда. Это свидетельствует об эффективной работе персонала в области производства одежды для спецзащиты и продаж продукции. При этом увеличилась и рентабельность трудовых ресурсов почти вдвое при одновременном росте заработной платы. Данный факт говорит о том, что производительность труда работников напрямую зависит от реализации их трудового потенциала.

2.2. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия

Для наиболее обширной картины о деятельности предприятия, проведем анализ структуры бухгалтерского баланса. Для проведения анализа используется агрегированная информация о состоянии имущества и источников его образования, т.е. аналитический (агрегированный) бухгалтерский баланс (таблица 2.2). Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах представлены в приложениях 1 и 2 соответственно.

Проанализировав структуру баланса, представленную в табл. 2.2, можно сделать следующие выводы.

Имущество предприятия в 2015 г., по сравнению с 2014 г., увеличилось на 8857 тыс. руб., что говорит нам об увеличении объема хозяйственной деятельности.

Внеоборотные активы в 2015 г., по сравнению с 2014 г., уменьшились на 251 тыс. руб., что хорошо влияет на деятельность предприятия, т.к. уменьшаются постоянные расходы и маловероятна степень возрастания предпринимательского риска.

Анализируя дебиторскую задолженность можно увидеть, что в 2015 г., по сравнению с 2014 г., она уменьшилась на 1399 тыс. руб. и составила 24253 тыс. руб. Уменьшение дебиторской задолженности положительно влияет на деятельность предприятия, и это приводит к улучшению оборачиваемости и размораживанию долгосрочных средств в обороте.

Структура бухгалтерского баланса

Статьи баланса	Значение показателей						Абсол. т.р.	откл.	Темп изм. %	
	На 31.12.13 г.		На 31.12.14 г.		На 31.12.15 г.				от года, предш. пред.	от пред. ыд. года
	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу				
Имущество, всего	143475		146014		154871		11396	8857		
Внеоборотные активы	54153	37,74	57344	39,27	57093	36,86	2940	-251	1,53	-2,41
– ОС	48188	33,59	50716	34,73	50359	32,52	2171	-357	1,14	-2,21
Оборотные активы	89322	62,26	88670	60,73	97778	63,14	8456	9108	-1,53	2,41
- запасы	46223	32,22	49469	33,88	57625	37,21	11402	8156	1,66	3,33
–Дт задолженность	26122	18,21	25652	17,57	24253	15,66	-1869	-1399	-0,64	-1,91
– д/с	14619	10,19	12609	8,64	15409	9,95	490	2800	-1,55	1,31
Источники имущества, всего	143475		146014		154871		11396	8857		
Собственный капитал	100330	69,93	109343	74,89	105347	68,02	5017	-3996	4,96	-6,87
Долгосрочные обязательства	3108	2,17	3450	2,36	2824	1,82	-284	-626	0,19	-0,54
Краткосрочные обязательства	40037	27,91	33221	22,75	46700	30,15	6663	13479	-5,16	7,4
–заемные средства										
– Кт задолженность	38629	26,9	30434	20,84	44389	28,66	5760	13955	-6,06	7,82

Долгосрочные средства предприятия в 2015 г., по сравнению с 2014 г. увеличились на 2800 тыс. руб. Увеличение долгосрочных средств улучшает погашение первоочередных платежей и свидетельствует о возможности направить эти средства в оборот предприятия.

Доля собственного капитала в 2015 г., по сравнению с 2014 г., значительно уменьшилась (на 6,87 %) и составила в 2015 г. 68,02 %. Это говорит нам о том, что в 2014 г. предприятие было более независимо, чем в 2015 г.

Долгосрочные обязательства в 2015 г., по сравнению с 2014 г., снизились на 284 тыс. руб. Но увеличились краткосрочные обязательства в 2015 г., по сравнению с 2014 г. на 13479 тыс. руб. Это означает невозможность расплатиться с поставщиками, внебюджетными фондами и персоналом своевременно.

Кредиторская задолженность в 2015 г., по сравнению с 2014 г. увеличилась на 13955 тыс. руб. Это негативно влияет на деятельность предприятия, т.к. увеличение кредиторской задолженности свидетельствует о снижении финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Далее проанализируем финансовое состояние предприятия.

Финансовое состояние предприятия характеризуется двумя группами показателей: ликвидности и финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость обеспечивает способность предприятия наращивать капитал и развиваться на расширенной основе, определяет кредитоспособность, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Одним из критериев оценки финансовой устойчивости предприятия является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат. Выделяют 4 типа финансовой устойчивости:

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния, когда запасы и затраты меньше суммы собственного оборотного капитала и кредитов банка;

2. Нормальная устойчивость, при которой характеризуется платежеспособность предприятия, если запасы и затраты равны сумме оборотного капитала и кредитов;

3. Неустойчивое (кризисное) финансовое состояние, при котором нарушается платежный баланс, но сохраняется возможность восстановления равновесия платежных средств и платежных обязательств путем привлечения временно свободных источников средств в оборот предприятия (резервного фонда), кредитов банка на временное пополнение оборотных средств и др.;

4. Кризисное финансовое состояние – предприятие находится на грани банкротства.

В таблице 2.3 представлены результаты расчетов абсолютных показателей финансовой устойчивости.

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

№	Показатели финансовой устойчивости	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	Отклонения
1	Собственный капитал	109343	105347	-3996
2	Внеоборотные активы	57344	57093	-251
3	Наличие собственных оборотных средств	51999	48254	-3745
4	Долгосрочные пассивы	3450	2824	-626
5	Наличие долгосрочных источников формирования запасов и затрат	55449	51078	-4371
6	Краткосрочные заемные средства	–	–	–
7	Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	55449	51078	-4371
8	Общая величина запасов и затрат	88670	97778	9108
9	Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-36671	-49524	-12853
10	Излишек или недостаток долгосрочных источников формирования запасов и затрат	-33221	-46700	-13479
11	Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат	-33221	-46700	-13479
12	Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости	$E^c < 0$ $E^t < 0$ $E^z < 0$	$E^c < 0$ $E^t < 0$ $E^z < 0$	

Как видно из данных табл. 2.3, предприятия находится по показателям абсолютной устойчивости в кризисном состоянии, на грани банкротства. Этому способствуют несвоевременные оплаты покупателей, высокая доля дебиторской задолженности.

Для более полной картин анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости дополняется анализом относительных показателей финансовой устойчивости (таблица 2.4).

Проанализируем данные таблицы 2.4.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2015 г., по сравнению с 2014 г. уменьшился на 0,1. Это говорит о том, что часть оборотных активов, которая финансируется за счет собственных оборотных источников, уменьшилась на 0,1.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

№	Коэффициенты финансовой устойчивости	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	Отклонение
1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,59	0,49	-0,1
2	Коэффициент финансовой независимости	0,77	0,7	-0,07
3	Коэффициент финансовой независимости формирования запасов и затрат	2,25	1,86	-0,39
4	Коэффициент Дт задолженности	0,18	0,16	-0,02
5	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	3,31	2,28	-1,03
6	Коэффициент маневренности	0,46	0,45	-0,1

Коэффициент финансовой независимости в 2015 г., по сравнению с 2014 г. уменьшился на 0,07. Это говорит о том, что удельный вес собственных средств в общей сумме пассивов уменьшился на 0,07.

Коэффициент финансовой независимости в отношении формирования запасов и затрат в 2015 г., по сравнению с 2014 г. уменьшился на 0,39. Это свидетельствует о том, что часть запасов и затрат, которая формируется за счет собственных средств, уменьшилась на 0,39.

Коэффициент отношения дебиторской задолженности к совокупным активам уменьшился в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 0,02. Это означает, что доля дебиторской задолженности в активах предприятия уменьшилась на 0,02.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала в 2015 г., по сравнению с 2014 г. уменьшился на 1,03 и составил 2,28. Это говорит о том, что величина заемных средств, приходящихся на рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, уменьшилась на 1,03.

Коэффициент маневренности собственных средств в 2015 г., по сравнению с 2014 г. уменьшился на 0,1. Это означает, что часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, а другая капитализирована.

Анализ ликвидности заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке

убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Чем меньше требуется времени, чтобы данный вид активов обрел денежную форму, тем выше его ликвидность.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ абсолютных показателей ликвидности

Группа по активу	Цифровые показатели		Группа по пассиву	Цифровые показатели		Показатели неравенства			Платежный излишек или недостаток	
	На 31.12.14	На 31.12.15		На 31.12.14	На 31.12.15	Абсолютная ликвидность	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.14	На 31.12.15
А-1	12735	15535	П-1	30434	44389	А-1 > П-1	А1<П1	А1<П1	-17699	-28854
А-2	26141	24293	П-2	0	0	А-2 > П-2	А2>П2	А2>П2	26141	24293
А-3	49831	57987	П-3	0	0	А-3 > П-3	А3>П3	А3>П3	49831	57987
А-4	56982	56731	П-4	109018	105022	А-4 < П-4	А4<П4	А4<П4	-52036	-48291
Итого	145689	154546	Итого	139452	149411					

Мы видим из табл. 2.5, баланс ликвиден, так как соблюдаются практически все условия, кроме наиболее ликвидных активов.

По отношению в предприятие ООО «Восток-Сервис-Поволжье» наиболее ликвидные активы меньше наиболее срочных обязательств.

Анализ абсолютных показателей ликвидности баланса дополняется анализом относительных показателей ликвидности (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Анализ относительных показателей ликвидности

№	Коэффициент ликвидности	Норма	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	Отклонение
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03-0,08	0,38	0,33	-0,05
2	Коэффициент критической оценки		0,77	0,52	-0,25
3	Коэффициент текущей ликвидности	>0,7	1,16	0,85	-0,31
4	Коэффициент обеспеченности обязательств активами		3,98	3,13	-0,85
5	Степень платежеспособности		0,007	0,01	0,003

Расчеты показывают, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 г., по сравнению с 2014 г., уменьшился на 0,05. Это говорит о том, что часть краткосрочной задолженности, которая может быть погашена организацией за счет имеющихся долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений уменьшилась на 0,05.

Коэффициент критической оценки в 2015 г., по сравнению с 2014 г., уменьшился на 0,25, и составил 0,52. Это свидетельствует о том, что часть краткосрочных обязательств организации, которая может быть немедленно погашена за счет средств организации на различных счетах, уменьшилась на 0,25.

Коэффициент текущей ликвидности в 2015 г., по сравнению с 2014 г. уменьшился на 0,31. Это означает, что часть текущих обязательств, которые могут быть погашены за счет мобилизации всех оборотных средств, уменьшилась на 0,31.

Коэффициент обеспеченности обязательств активами в 2015 г., по сравнению с 2014 г., уменьшился на 0,85. Это говорит о том, что величина активов, приходящихся на единицу долга, уменьшилась на 0,85.

Степень платежеспособности организации в 2015 г., по сравнению с 2014 г., увеличилась на 0,003, и составила 0,01.

Рассчитаем вероятность банкротства при помощи пятифакторной модели Э. Альтмана.

$$Z = 0,33 \times 1,2 + 0,13 \times 1,4 + 2,17 \times 3,3 + 0,0002 \times 0,6 + 12,81 \times 0,999 = 0,396 + 0,182 + 7,161 + 0,00012 + 12,8 = 20,54.$$

Данные расчетов показывают, что $Z > 2,9$, что означает низкую степень вероятности банкротства, предприятие ООО «Восток-Сервис-Поволжье» характеризуется достаточно устойчивым финансовым положением.

Анализ финансово-экономического состояния позволяет сделать вывод о достаточно устойчивом положении ООО «Восток-Сервис-Поволжье». Несмотря на небольшую задолженность, предприятие имеет высокие объемы продаж, стабильные кадры и перспективы развития.

2.3. Оценка системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии

Для оценки развития элементов системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» на предприятии было проведено анкетирование сотрудников. Анкета представлена в приложении 3.

Изучение образовательного уровня опрашиваемых позволило определить, что высшее образование составляет 89%, максимальный уровень относительно средне-технического образования. На протяжении последних пяти лет доля работников с высшим образованием остается практически постоянной (разница между минимальным и максимальным значениями – 1%).

ООО «Восток-Сервис-Поволжье» имеет достаточно молодой состав сотрудников. В возрастных границах от 20 до 30 лет находится около 50% руководителей и специалистов. Средний возраст опрошенных работников вполне отвечает требованиям работоспособности и свидетельствует о большой доле молодых руководителей и особенно специалистов – 32 года, причем 87% - не достигли сорокалетнего рубежа.

Дальнейшие критерии не рассматривались в динамике за два года лет, а анализ произведен на основании сводных результатов обработки анкет.

Разделение по половому признаку дало следующие результаты: 69% респондентов – мужчины, 31% – женщины, среди которых, в основном, бухгалтеры, и работники экономических отделов.

Средний показатель общего трудового стажа имеет небольшое значение – 10 лет. Это объясняется тем, что сама организация существует лишь 3,5 года и имеет довольно молодой кадровый состав. Наряду с молодыми специалистами, более 20% сотрудников обладают большим опытом работы и имеют стаж более 10 лет.

Средний срок работы на анализируемом предприятии составляет 3,5 года в силу тех же объективных причин, при этом 60 % респондентов работают в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» с момента его образования. Довольно молодой

состав персонала обследуемого предприятия и высокий удельный вес специалистов, пришедших работать после окончания университетов, является положительным моментом. Молодые специалисты с первых дней работы учатся самостоятельно мыслить, принимать решения и отвечать за результаты своей работы.

Средний стаж работы в занимаемой должности составил примерно 2 года. Наблюдается небольшая текучесть руководящих кадров, что характеризует ее стабильность. В большей степени трудовая карьера руководителей и специалистов связана с работой в данной организации.

Показательным является тот факт, что ООО «Восток-Сервис-Поволжье» имеет частную форму собственности и предпочтение работниками говорит о том, что их устраивает организация работы и успешная деятельность предприятия.

Система внутрифирменного предпринимательства непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации с целью достижения ее стратегических целей.

Надо признать, что многие организации работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, проявляя жесткое и негуманное отношение к сотрудникам со стороны собственника и демонстрируя минимальную демократизацию управления.

В условиях перехода к рыночной экономике управление человеческими ресурсами должно приобрести системность и завершенность на основе развития внутрифирменного предпринимательства, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

Общие подходы к развитию внутрифирменного предпринимательства:

- планирование трудовых ресурсов (система планирования);
- обеспечение кадрами (система набора и оценки персонала);
- система адаптации персонала (организация труда и отношения с работниками);

- система развития персонала (развитие творческого потенциала работников);
- мотивационная система (вознаграждение работников).

Для эффективной системы внутрифирменного предпринимательства и правильной организации работы с различными группами персонала важное значение придается оценке деятельности и личностно-деловых качеств всех работников. Оценка персонала требуется при подборе, подготовке, расстановке и особенно рациональном использовании кадров на производстве. За оценкой следует аттестация персонала. В существующей системе оценок персонала ведущее место занимает аттестация руководителей и специалистов производства, которая во всех развитых странах проводится регулярно на основе соответствующих нормативных актов и положений, а также с помощью различных социально-экономических процедур.

В процессе исследования существующей системы внутрифирменного предпринимательства ставилась задача выявить влияние проведения результативной кадровой политики на эффективность деятельности предприятия.

Для анализа состояния работы с кадрами в рамках системы внутрифирменного предпринимательства была разработана анкета по оценке развития персонала в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» (Приложение 3). Разработанная анкета позволила получить следующую информацию:

- о системе планирования кадров в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»;
- о системе повышения квалификации сотрудников ООО «Восток-Сервис-Поволжье»;
- о формах участия руководителя в обучении кадров;
- о системе подбора, развития и ротации будущих руководителей.

Обследование, проведенное в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», позволило выявить состояние системы внутрифирменного предпринимательства по вопросам: организация кадрового планирования; система отбора, найма персонала; обучение, подготовка и повышение квалификации; работа с резервом кадров на руководящие должности.

В результате исследования существующей системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» нами были выявлены тенденции и особенности в развития кадровой политики предприятия, на основе которых были сделаны выводы о недостатках в работе предприятия.

Так, большая доля опрошенных считают, что на предприятии существует дефицит кадров. Данные относительно «дефицитных» категорий работников ООО «Восток-Сервис-Поволжье» приведены на рисунке 2.1. Наибольший дефицит анализируемое предприятие испытывает в отношении квалифицированных рабочих (35%) и инженерно-технических специалистов (24%). В свою очередь в отношении руководящего персонала предприятие ведет политику сокращения, что вызвано настоящими условиями финансово-экономического кризиса.

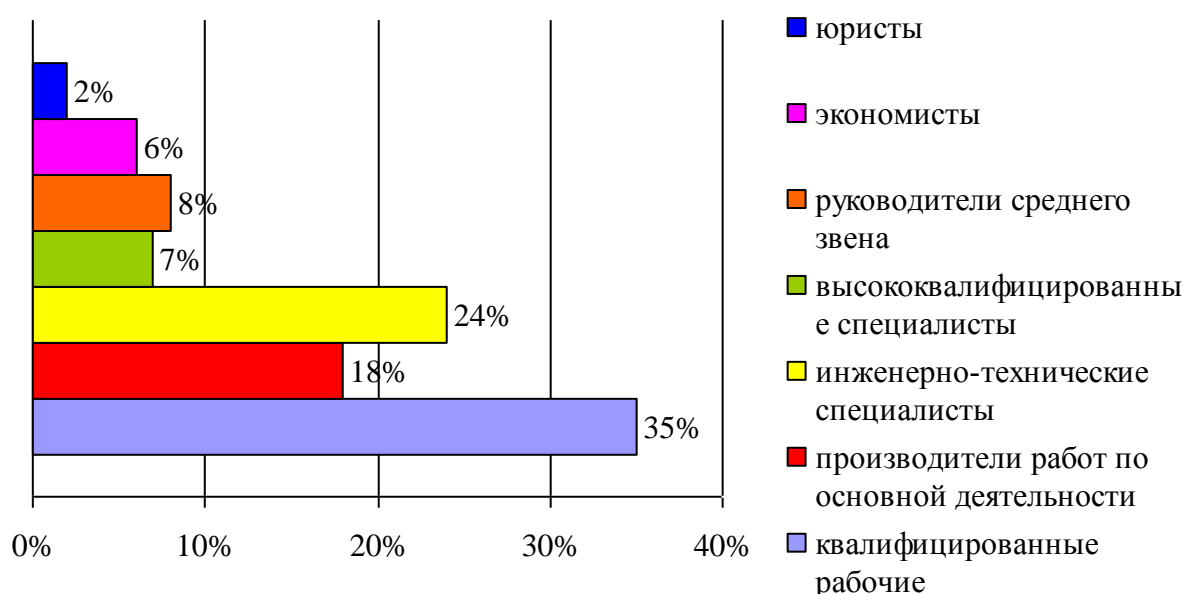


Рис. 2.1 . Востребованность работников по категориям на предприятии

Из основных факторов, оказывающих влияние на планирование численности персонала в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» (рис. 2.2), 17% респондентов назвали планируемые объемы производства, 12% - планируемый рост производительности труда, 26% - экономический кризис, отразившийся на экономике региона и в строительстве в частности, 8% - изменение в технике и технологии производства и 37% считают, что на численность персонала предприятия основное влияние оказывает размер заработной платы.

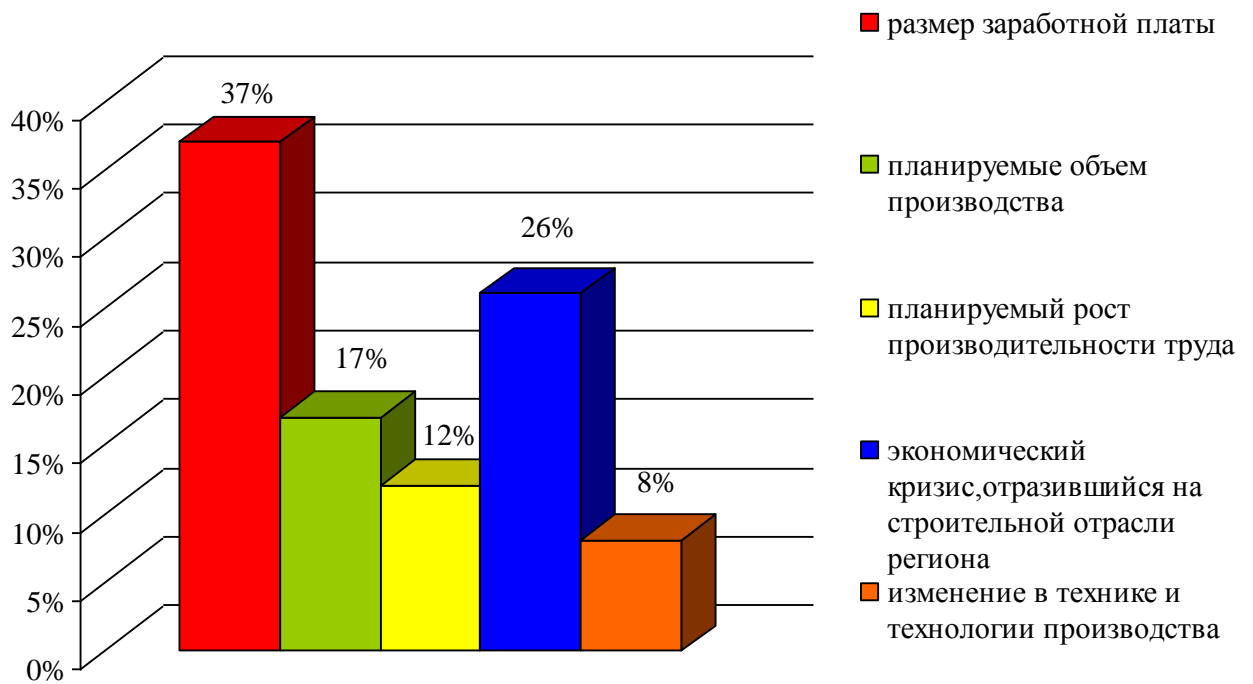


Рис. 2.2. Факторы, оказывающие влияние на планирование численности персонала на предприятии

При комплектовании кадров в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», считается более предпочтительным либо набирать постоянных работников, либо использовать гибкие стратегии занятости, либо набирать работников по рекомендациям (по знакомству) (рис. 2.3).

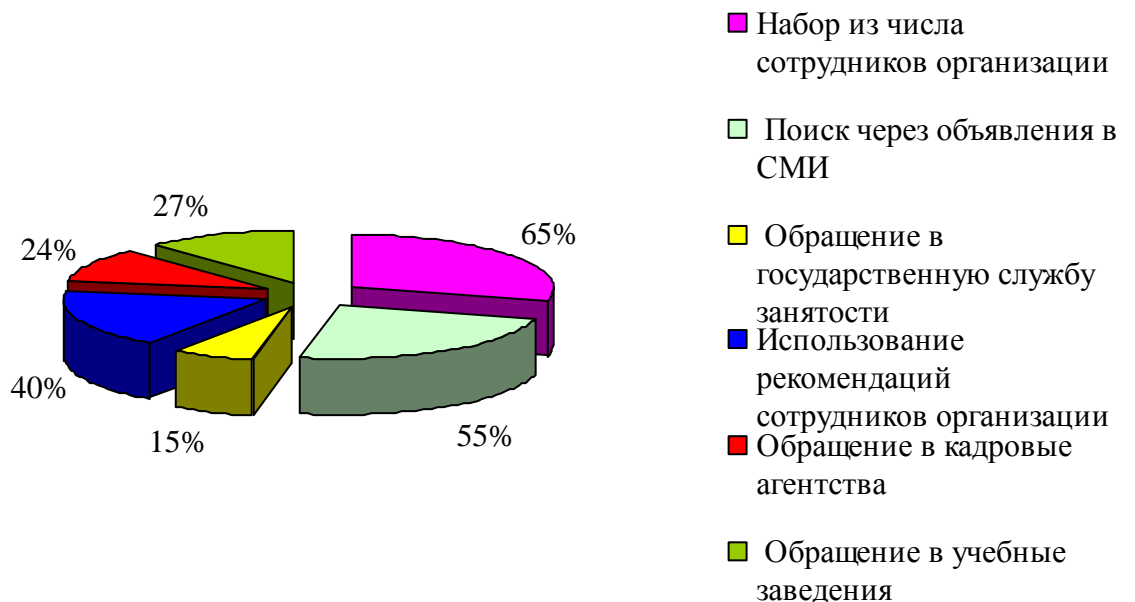


Рис. 2.3. Методы привлечения кандидатов в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Как видно из рисунка 2.3 для привлечения на предприятие новых работников используют различные методы. Наиболее распространенными являются: набор из числа сотрудников организации (65%); поиск через объявления в СМИ (55%); использование рекомендаций собственных сотрудников(40%).

Как показывают наблюдения, ООО «Восток-Сервис-Поволжье» не спешит в данный момент времени прибегать к помощи кадровых агентств в силу больших затрат, хотя такой опыт уже имеется.

Обращение в учебные заведения занимает четвертое место в классификации используемых методов привлечения кандидатов. То, что данный способ не так широко распространен, как предыдущие, можно объяснить тем, что он является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов.

В качестве основного метода отбора кандидатов выступает неструктурированное (свободное) собеседование с начальником отдела кадров, с линейными руководителями. Четких, зафиксированных критериев отбора при этом нет. Решение о найме принимается исходя из субъективного мнения интервьюера. Прием новых работников осуществляется уже по давно отработанной схеме и происходит почти автоматически. Со всеми работниками ООО «Восток-Сервис-Поволжье» заключаются трудовой договор, где ясно определены права и обязанности нового сотрудника и предприятия. При этом в договоре определен для каждого рабочего испытательный срок в течение 3 месяцев, а для управленческого персонала до 6 месяцев. Работа с новичками по введению его в должность ведется. Как показали проведенные исследования, наиболее высокий процент принятых на работу покидает предприятие именно в течение первых 2-3-х месяцев. Среди основных причин – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность вхождения в новый коллектив. По результатам опроса начальника отдела кадров выявлено, что в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» не разрабатывается программа кадрового планирования, работники предприятия не информируют о наличии вакантных должностей. С

целью более успешного процесса адаптации персонала представляется необходимым особое внимание обратить на ориентацию, т.е. получение сотрудниками многофакторной информации – предприятию в целом, истории создания и современному состоянию, подразделению, в котором он приступил работать, своему рабочему месту. До сотрудника необходимо довести сведения о структуре управления, правилах внутреннего распорядка, льготах для сотрудников. На рисунке 2.4 приведены данные о факторах, способствующих эффективной адаптации на новом рабочем месте для вновь принятых сотрудников.

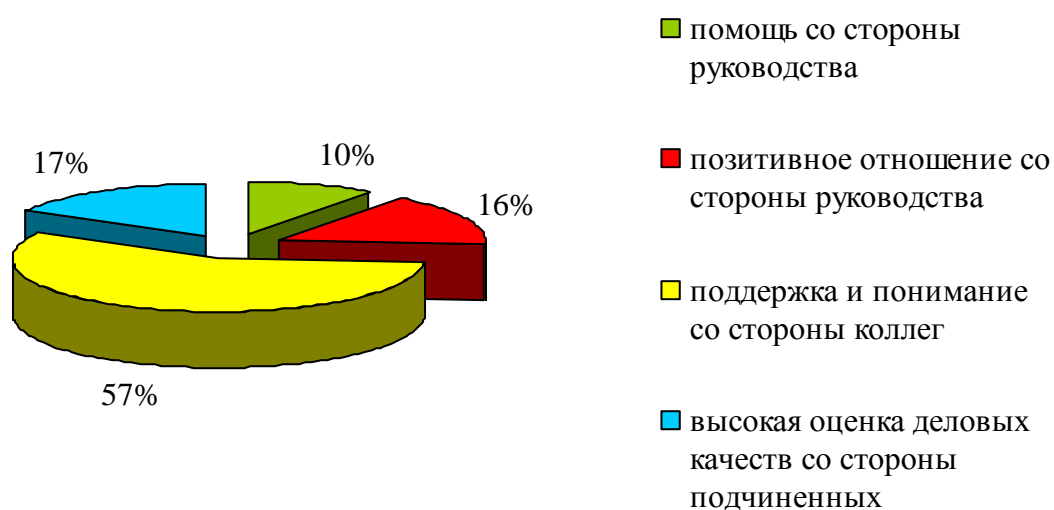


Рис. 2.4 . Факторы, способствующие адаптации сотрудников на новом рабочем месте

На рисунке 2.5 приведены результаты анализа факторов, препятствующих процессу адаптации кандидатов в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

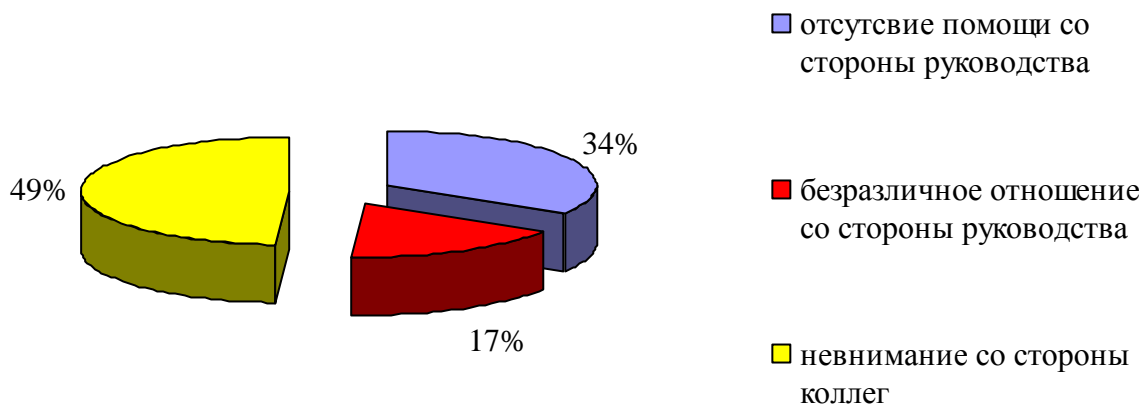


Рис. 2.5. Факторы, препятствующие процессу адаптации сотрудников ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Одной из основных форм развития персонала является повышение работника в должности. Но для этого следует установить степень его соответствия определенным требованиям.

Анализ системы по формированию резерва кадров на выдвижение показал следующие результаты. Около половины опрошенных - 45% работников подтверждают существование резерва на выдвижение, хотя лишь 25% знают, кто им занимается и треть специалистов не знает, кем и как осуществляется подбор и выдвижение кадров на руководящую должность. Данный факт свидетельствуют о том, что в кадровой политике ООО «Восток-Сервис-Поволжье» необходимо совершенствовать систему управления служебно-профессиональным продвижением по службе, т.к. существует пока лишь сменяемость руководящих кадров без планомерной работы по формированию резерва на выдвижение и без конкурсной основы замещения должностей специалистов (отсутствие конкурсности подтвердили 80 % опрошенных). 17 % респондентов указывают на отсутствие резерва на выдвижение, что говорит о негативной кадровой практике. Следствием этого является отсутствие какого-либо периода планирования карьеры для конкретного сотрудника. В ходе анализа были выявлены факторы, учитывающиеся при подборе и выдвижении кадров на руководящую должность. Удельный вес каждого из них показан на рисунке 2.6.

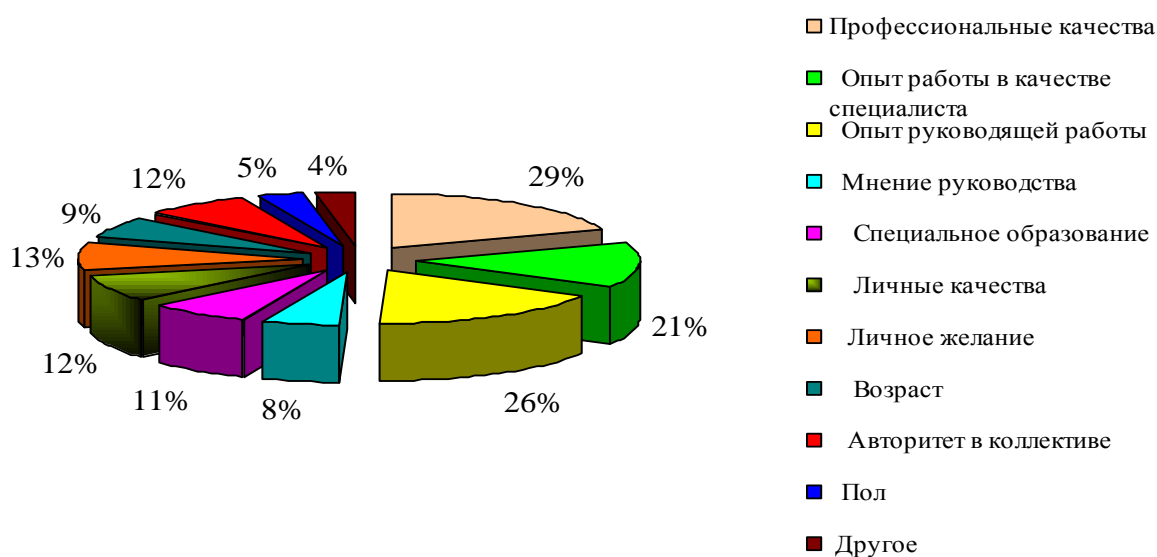


Рис. 2.6. Факторы, учитывающиеся при подборе кандидатов на руководящую должность в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Наибольшее предпочтение здесь отдается профессиональным качествам (29% опрошенных), опыту работы в качестве специалиста (21%), опыту руководящей работы (26%). Немало внимания уделяется также мнению руководства (8%), личным качествам и специальному образованию (11% и 12%). 13% опрошенных отметили, что при выдвижении на руководящую работу учитывается также личное желание выдвигаемого, 9% - возраст и 12% - авторитет в коллективе.

Исследование показало не высокую активность среди опрошенных руководителей и специалистов в отношении развития собственной карьеры: 38% респондентов ответили, что продвижение по службе их не интересует, 42% - думают о развитии своей карьеры, и 20% затруднились ответить. Обоснование данных ответов может быть следующим: Во-первых, отмечался недостаток возможностей для служебного продвижения: 29% опрошенных считают, что таких возможностей практически нет, 37% - они существуют, но фактически реализовать их не представляется возможным, 34% - карьерный рост вполне реален. Во-вторых, респонденты указывали на факторы, которые препятствуют развитию карьеры в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», которые отражены на рисунке 2.7.

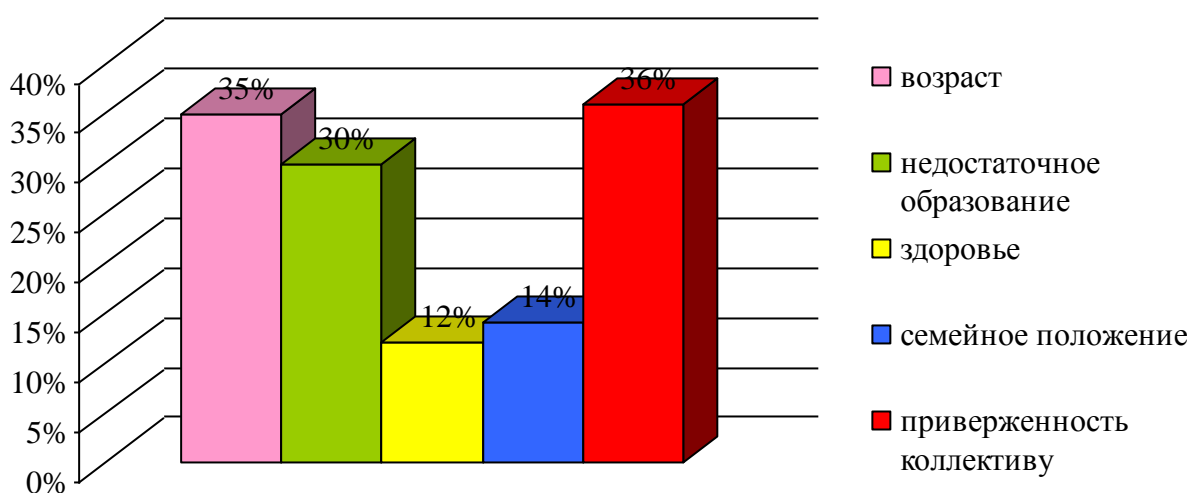


Рис. 2.7. Факторы, препятствующие развитию карьеры в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Таким образом, результаты проведенного исследования элементов системы внутрифирменного предпринимательства и развития персонала ООО «Восток-Сервис-Поволжье» показало, что данная система как таковая отсутствует, отдельные элементы плохо проработаны, на развитие творческого подходов не обращают внимания как руководители, так и работники.

Следующий показатель, который позволяет выявить возможность создания системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», является оценка деятельности работника, которая выражается в форме обратной связи. Работникам говорят, как они работают, в чем состоят их сильные стороны и в чем им нужно усовершенствоваться. Если сотрудники не имеют такой обратной связи, их рост замедляется. Оценка качества труда персонала необходима для исследования различных трудовых функций на предприятии. Для оценки выполняемых функций устанавливается степень достижимости определенного результата. Основной формой оценки персонала на предприятии является аттестация, оценка эффективности выполнения работником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем или аттестационной комиссией. Оценка персонала преследует следующие цели:

1. Административные цели. Подразумевается, что оценка персонала является основой для принятия таких административных решений в сфере кадрового менеджмента, как оплата труда, повышение и понижение в должности, ротация внутри организации, увольнение и т.п.

2. Информирование работников о соответствии их работы требованиям организации. В этом случае оценка призвана направить усилия работника в нужном направлении, прояснить требования, предъявляемые к его работе.

3. Развитие работников. Оценка работы подчиненных позволяет выявить, что именно в их профессиональной деятельности требует улучшения. Инструментарием здесь является сравнительный анализ рабочих показателей и рабочего поведения сотрудника с определенными для данного типа работы нормами и стандартами.

4. Совершенствование процесса управления персоналом. Оценка рабочих показателей и рабочего поведения персонала имеет важное значение для выявления недоработок, слабых мест, ошибок и своевременной корректировки мероприятий в системе внутрифирменного предпринимательства.

На рисунке 2.8 представлены данные, которые свидетельствуют о целях проведения аттестации в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

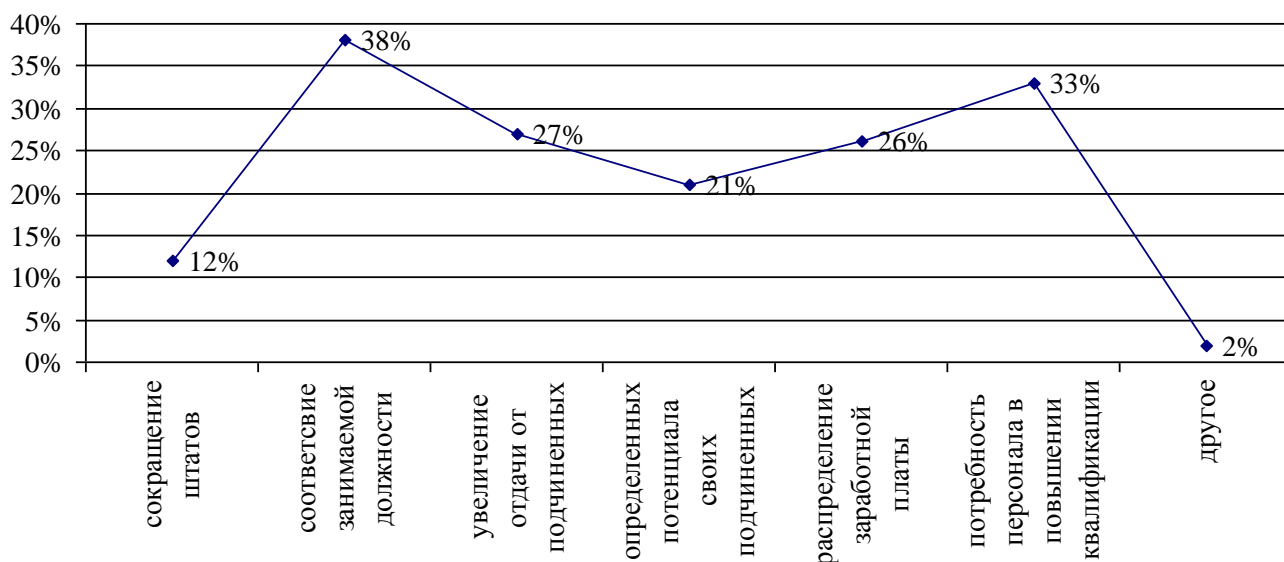


Рис. 2.8. Цели проведения аттестации в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Анализ данных рисунка 2.8 свидетельствует о том, что 12% респондентов считают, что аттестация проводится для сокращения штатов, 38% - для определения соответствия работника занимаемой должности, еще 27% респондентов считают, что аттестация помогает выявить уровень знаний работником своих должностных обязанностей и повышает отдачу от подчиненных. С помощью аттестации можно заслуженно распределить заработную плату – 26%, а также выявить потребность персонала в повышении квалификации – 33%. Из анализа следует, что административные цели оценочной работы явно доминируют.

Результатом полученных данных является то, что практически все сотрудники понимают, что аттестация важна для оценки их деятельности и квалификации и что она выступает сильным стимулирующим фактором для повышения предпринимательской активности персонала. При этом, данные, представленные на рисунке 2.9 свидетельствуют о том, что значительная часть

респондентов не удовлетворена проводимой в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» аттестацией. А основной причиной этого является отсутствие адекватных послеаттестационных мероприятий, вытекающих из результатов проводимой аттестации. Что касается отношения к самой аттестации, то в основном респонденты указывали, что аттестационные мероприятия должны носить регулярный характер, поскольку они должны способствовать формированию предпринимательской активности в работе персонала.

■ положительную ■ неудовлетворительную □ среднюю ■ затрудняюсь ответить

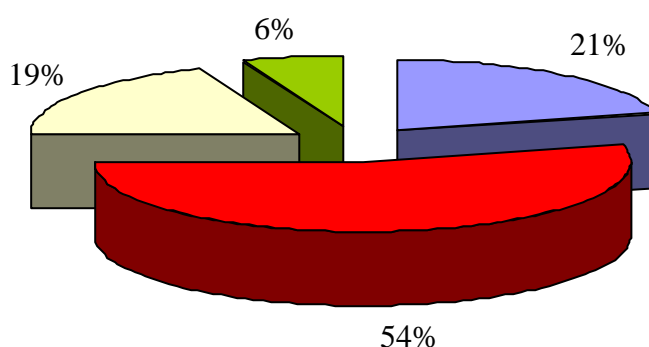


Рис. 2.9. Оценка существующей процедуры аттестации в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Особое значение в результате исследования было отдано оценке сотрудников ООО «Восток-Сервис-Поволжье» отношению удовлетворенности трудом на данном предприятии. На рисунке 2.10 представлены данные, характеризующие общую степень удовлетворенности потребностей сотрудников при работе в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

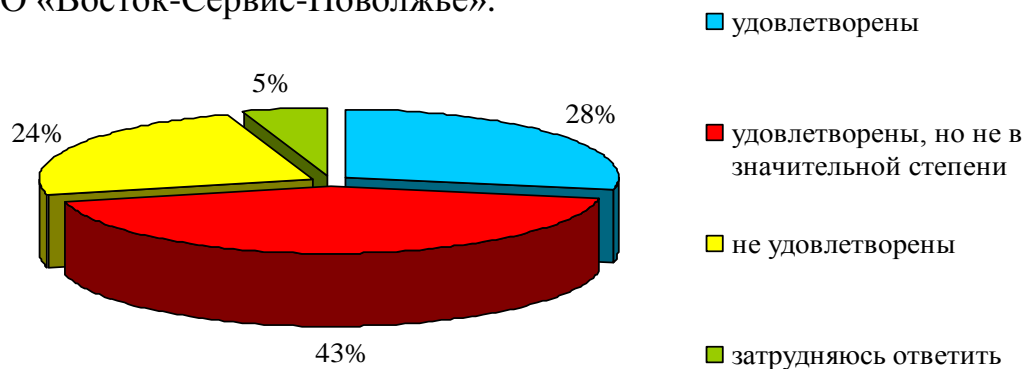


Рис. 2.10. Удовлетворенность потребностей персонала при работе в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Так, 28% опрошенных работников ООО «Восток-Сервис-Поволжье» высказали мнения об удовлетворенности потребностей в работе на данном предприятии. Однако 24% абсолютно не удовлетворены. В связи с этим нами были выявлены причины, которые отражают мотив удовлетворения потребностей в труде. Что именно устраивает работников в занимаемой им должности видно по результатам, приведенным на рисунке 2.11.

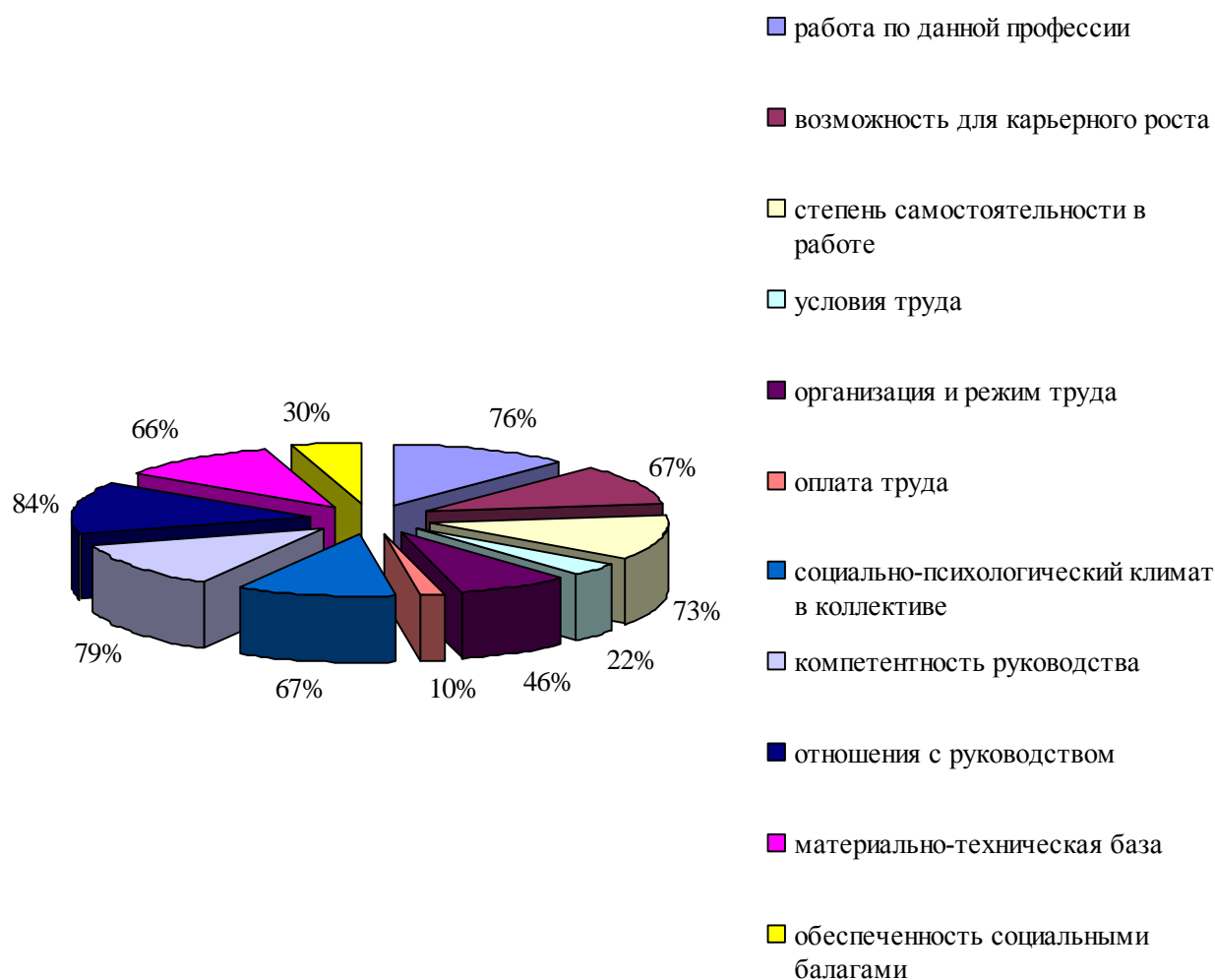


Рис. 2.11. Удовлетворение конкретных потребностей работников в условиях трудовой деятельности в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Положительные максимальные результаты были получены в степени удовлетворенности работой по данной специальности, данной профессии – 76%, отношениями с руководством удовлетворены 84%. Результаты исследования по проблеме удовлетворенности конкретных потребностей свидетельствуют о том, что большинство опрошенных высказали неудовлетворенность (70,1%) в

условиях труда, а так же оплатой труда – 96%. Так же у 66% отсутствует удовлетворенность в обеспеченности социальными благами.

Таким образом, первостепенной задачей при разработке системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» является создание таких организационных условий труда, которые направлены на эффективную реализацию целей деятельности предприятия.

В ходе исследования было выявлено, что понимание термина «Стратегия развития внутрифирменного предпринимательства» большинство респондентов трактуют, как «Определение целей, распределение персонала» - 56%, «Определение направления деятельности» - 31%, и «Поиск соответствия» - трактовали 13% опрошенных респондентов (рис. 2.12).

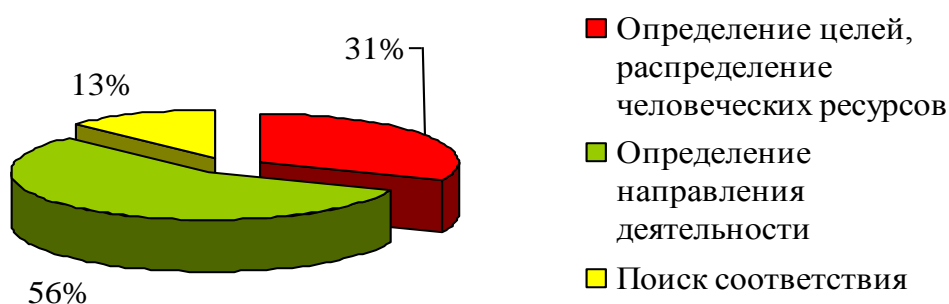


Рис. 2.12. Трактовка термина «Стратегия развития внутрифирменного предпринимательства»

По результатам анкетного опроса было выявлено, что в рамках общей стратегии управления в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» не уделяется внимание развитию внутрифирменного предпринимательства. На это указали 80% опрошенных, еще 15% затруднились ответить на данный вопрос.

О наличии в организации сформулированной стратегии развития внутрифирменного предпринимательства указали 49% опрошенных, «скорее всего да» - 31% и отсутствие какой-либо стратегии указали 13% респондентов.

В отношении наличия в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» документально оформленной стратегии развития внутрифирменного предпринимательства было выявлено, что более половины опрошенных ответили положительно – 57%. Но в то же время 26% указали, что в организации отсутствует документально

оформленная стратегия, для 17% респондентов данный вопрос был затруднительным.

В результате исследования было выявлено, что в основном личный план сотрудников коррелирует с развитием предприятия, на это указали 73% опрошенных респондентов.

На вопрос о необходимости наличия навыков общения, умения налаживать связи для достижения целей организации были получены результаты, которые представлены на рисунке 2.13. Так, 72% респондентов указали абсолютное согласие с поставленным вопросом, однако 24% опрошенных отметили колеблющийся ответ «скорее да, чем нет».

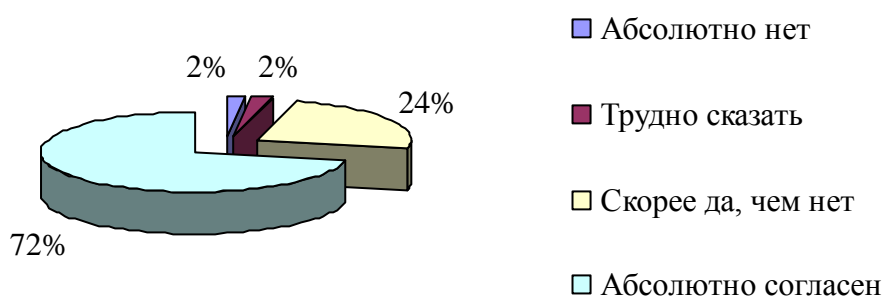


Рис. 2.13. Необходимость навыков общения, умения налаживать связи для достижения целей в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Следует отметить, что система внутрифирменного предпринимательства должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой предприятия. Именно система развития внутрифирменного предпринимательства должна в наибольшей степени, по сравнению с другими составляющими менеджмента, соответствовать особенностям деятельности предприятия.

Проведенный анализ позволил выявить основные недостатки в системе внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

1. В ООО «Восток-Сервис-Поволжье» выявлены расхождения между применяемыми методами подбора и набора кадров и методами, считающимися наиболее эффективными. Руководители принимают активное участие в процессе отбора и найма персонала, но при этом зачастую возлагают на себя чрезмерные обязанности.

2. На предприятии практически не существует системы управления карьерой специалистов и руководителей, что делает их положение на предприятии нестабильным.

3. Анализ данных проводимого исследования позволяет сделать вывод, что процесс продвижения специалистов на предприятии проходит неорганизованно. Он не увязан с другими элементами системы управления кадрами, в частности с подготовкой и повышением квалификации персонала. С другой стороны, результаты обследований показывают высокую степень недовольства специалистов достигнутым служебным положением, которое, по их мнению, не соответствует уровню оценки работы.

4. Существующая система аттестации в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» не способствует принятию обоснованных решений, касающихся продвижения кадров. Нужно иметь индивидуально-психологическую характеристику каждого, кто включен в резерв для продвижения, данные экспертного анализа и психологического тестирования. Необходимо обеспечить разнообразие видов и форм профессионального продвижения, которое основывается на учете различных интересов и ориентации работников, а также соответствие форм подготовки и повышения квалификации видам и формам продвижения.

5. Низкая степень информированности персонала (особенно управленческого) о целях предприятия, его задачах и состоянии дел.

Таким образом, на основе выявленных недостатков и положительных моментов в системе внутрифирменного предпринимательства можно заключить, что в настоящий момент ООО «Восток-Сервис-Поволжье» использует стратегический подход к системе внутрифирменного предпринимательства. Но стратегия характеризуется относительной нестабильностью: текучесть кадров объясняется резкими изменениями в стратегии развития организации и кадровой политике: с одной стороны, сотрудник перестает соответствовать возрастающим требованиям; с другой стороны, потенциал сотрудника больше, чем предлагаемая должность и содержание деятельности. Приток кадров высокой квалификации

носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Кадровый состав несбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация).

Основными характеристиками персонала являются:

- активное участие в профессиональной деятельности, реализации новых услуг и технологий;
- нормативная и мотивированная лояльность;
- ответственность и организованность
- направленность деловой активности на достижение целей саморазвития.

Мотивация направлена на содержательные аспекты профессиональной деятельности, поощряется саморазвитие. Инвестиции осуществляются в программы развития отдельных, наиболее перспективных сотрудников. Финансируются в полном объеме основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.). Основной функцией кадровой службы является мониторинг персонала, мотивационного и психологического климата в коллективе; адресное планирование персонала, отбор, оценка и продвижение персонала производится на основе уровня компетентности и стремления к саморазвитию в профессиональной деятельности с помощью объективных критериев; формирование кадрового резерва проводится избирательно – по отношению к отдельным должностям и сотрудникам.

При такой стратегии развития внутрифирменного предпринимательства особенностью корпоративной культуры является персонифицированность (у каждого достижения есть свой автор; достижение сотрудника – достижение организации), необходима направленность на внедрение инноваций и интенсивное развитие. Этичность является нормой делового взаимодействия. Конкурентные преимущества связаны с повышением управляемости, появлением основы для реализации бизнес-проектов, увеличением численности квалифицированного персонала, его уверенностью в будущем, освоением передовых услуг и технологий.

Таким образом, анализ существующей системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» позволяет сделать

вывод о том, что в целом многие элементы системы функционируют эффективно. Согласно результатам исследования были выявлены определенные недостатки в работе кадровой политики предприятия, которые снижают эффективность внутрифирменного предпринимательства и тем самым уменьшают экономические показатели деятельности. В связи с этим в плане практических рекомендаций в выпускной квалификационной работе предлагается перечень мероприятий, разработанных в третьей главе, которые позволят усовершенствовать существующую систему внутрифирменного предпринимательства и повысить не только отдачу от использования персонала, но и показатели прибыли предприятия.

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ООО «ВОСТОК-СЕРВИС-ПОВОЛЖЬЕ»

3.1. Мероприятия по развитию системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии

В процессе исследования деятельности предприятия ООО «Восток Сервис Поволжье», можно сделать вывод, что это – успешная, стабильно развивающаяся компания, широко известная в Пензенской области и за ее пределами. Предприятие является одним из крупнейших производителей спецодежды, инструментов, спецоборудования и надежным партнером для многих поставщиков и покупателей.

«Восток Сервис Поволжье» - постоянный участник и обладатель ценных наград мероприятий местного, регионального, общероссийского и даже международного уровней. Это одно из немногих предприятий города, оказывающих на постоянной основе спонсорскую и благотворительную помощь многим организациям Пензенской области. Компания имеет деловую репутацию и благоприятный имидж, сформированный, прежде всего, за счет высочайшего качества производимой продукции и отличного сервиса.²⁴

Однако, в ходе проведенного анкетного опроса были выявлены и недостатки. Одной из особенностей компании является то, что само предприятие создавалось ещё в то время, когда руководителю был свойственен производственный подход к управлению. Условия же современного рынка диктуют, прежде всего, такие требования, как: совершенствование системы управления и выбор адекватного стиля руководства; разработку четко спланированной маркетинговой стратегии; географическое расширение рынка сбыта; выход на качественно новый уровень производства за счет внедрения инноваций; творческий подход к оценке эффективности деятельности сотрудников и т.д.

²⁴Кабаков В.С., Шатрова Е.В. Стратегия предпринимательства. СПб.: СПбГИЭА, 2013.

Безусловно, у предприятия имеется достаточно большой потенциал для дальнейшего развития. Среди основных перспектив можно выделить следующие:

- активное выделение средств на обновление оборудования;
- увеличение прибыли предприятия за счет снижения затрат;
- ведение строгого отчета о расходовании материальных ресурсов;
- обеспечение предприятия оборотными средствами для снижения кредиторской задолженности;
- сокращение кредитов поставщиков, т.к. они превосходят потребность предприятия;
- повышение таких показателей как: стоимость основных средств; стабилизация численности рабочих на предприятии, низкая текучка кадров;
- снижение переменных затрат;
- принятие в штат высокоспециализированных сотрудников, имеющих опыт работы в этой области;
- регулярное проведение семинаров и тренингов на тему повышения производительности труда;
- совершенствование рекламной стратегии предприятия, расчет эффективности медиа-рекламы;
- постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции;
- проведение на постоянной основе исследований рынка сбыта своей продукции;
- поиск новых рынков сбыта продукции и пр.

Немаловажное значение для реализации этих перспектив является развитие внутрифирменного предпринимательства на анализируемом предприятии. При этом важным условием развития внутрифирменного предпринимательства является высокое вознаграждение интрапренеров, их защита от бюрократии.

Для успешного развития внутрифирменного предпринимательства необходимы следующие общие условия:

- свобода в распоряжении финансовыми и материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации предпринимательского проекта;
- возможность проведения собственной кадровой политики и осуществления мотивации работников, необходимых для реализации проекта;
- распоряжение частью прибыли, полученной от реализации проекта;
- принятие на себя части риска при осуществлении проекта.

В практике хозяйствования сложились следующие способы организации интрапренерства:

- образование внутрифирменного производства на основе одного из структурных подразделений базового предприятия;
- создание новой предпринимательской структуры на базе свободных ресурсов предприятия-учредителя;
- организация предпринимательских структур полностью за счет средств интрапренеров или инновационных фондов предприятия;
- покупка интрапренером производственных объектов и их трансформация в предпринимательские структуры.

Становление интрапренерства проходит через следующие основные этапы:

1. Анализ потребности организации в создании дополнительного бизнеса и его возможностей по развитию этого бизнеса. На этом этапе проводится анализ работы базового предприятия, выявляются наиболее важные проблемы, анализируются сложившаяся специализация производства, уровень спроса на продукцию и каналы ее реализации, выявляются потребности в освоении дополнительной продукции (работ и услуг), определяются материально-технические, финансовые, кадровые возможности для интрапренерства, устанавливаются резервы использования оборудования, площадей, сырья, трудовых ресурсов.

По доступности для интрапренера выделяют следующие виды резервов:

- имеющиеся свободные резервы: неиспользуемые площади, оборудование, техника, сырье, находящиеся в отпуске без сохранения содержания работники, неиспользуемые запасы и т.д.;

- плохо используемые площади, техника, занятые неполный день или месяц работники;

- неинтенсивно используемые ресурсы.

После выявления резервов разрабатывают мероприятия по их использованию в новых предпринимательских структурах.

2. Разработка бизнес-плана, предложенного интрапренером проекта. На этом этапе проводится следующая работа:

- составление резюме с кратким изложением сущности, целей, задач, ожидаемых результатов;

- разработка производственной программы;

- планирование потребности в производственных ресурсах;

- составление плана маркетинга;

- разработка стратегии финансирования.

При составлении бизнес-плана рассматривают несколько вариантов реализации проекта и выбирают оптимальный.

3. Организационно-правовое оформление предпринимательских структур.

В качестве вариантов организационно-правового статуса могут рассматриваться:

- хозрасчетные подразделения, работающие на принципах самокупаемости в составе организационной структуры базового предприятия;

- внутрихозяйственные кооперативы, малые предприятия, дочерние общества, функционирующие в рамках предприятия-учредителя на принципах самофинансирования;

- предпринимательские структуры, обладающие полной финансовой самостоятельностью, действующие вне состава головного предприятия, но связанные с ним системой договорных отношений, - закрытое акционерное

общество (ЗАО), общество с ограниченной ответственностью (ООО), товарищества на вере и другие.

4. Формирование материально-технической базы внутрифирменного предпринимательства:

- подбор (получение) или покупка интрапренером помещения;
- получение от учредителя в аренду, по договору лизинга или покупка оборудования;
- строительство собственных производственных объектов;
- закупка сырья, материалов, заключение договоров на новые поставки.

Работа интрапренера с персоналом включает:

- подбор и найм работников, заключение с ними трудовых контрактов;
- обучение персонала новым технологиям;
- организацию рабочих мест;
- расстановку работников по рабочим местам;
- составление графиков работы;
- разработку и утверждение положения по оплате труда.

5. Организация внутрифирменных экономических отношений. В основу этих отношений должен быть положен договор интрапренера с администрацией предприятия на поставку продукции или выполнение работ и услуг. Могут быть и другие варианты: например договор на аренду здания, оборудования, техники заключается с администрацией предприятия, договор на выполнение ремонтных работ, технических мероприятий или реставрацию запасных частей – со структурными подразделениями.

Кроме того, интрапренеры могут вступать в экономические отношения с внешними заказчиками, самостоятельно заключать договоры и своими силами реализовывать произведенную продукцию.

На начальном этапе наиболее приемлем для интрапренера договор с администрацией предприятия-учредителя. Согласно договору администрация обязуется своевременно принять и оплатить продукцию по ценам договоренности; в ее обязанности входит также обеспечение

предпринимательской структуры за плату необходимыми материальными ресурсами, техникой, оборудованием, консультирование, оказание помощи в ремонте, строительстве и т.д. В свою очередь интрапренеры обязуются осуществлять предпринимательскую деятельность не в ущерб основному производству, своевременно поставлять продукцию (работы и услуги), оплачивать арендуемые помещения, технику, используемые материальные ресурсы (воду, электроэнергию, отходы основного производства, побочную продукцию).

Важный элемент системы экономических отношений субъектов интрапренерства – взаиморасчеты. Согласно договору расчеты ведут в соответствии с количеством и качеством реализуемой (обмениваемой) продукции. Ценовой механизм строится в зависимости от применяемой на предприятии системы внутрифирменных отношений и степени самостоятельности интрапренеров. Например, структурное подразделение предпринимателей, работающее на принципах самокупаемости, реализует продукцию предприятию по внутрихозяйственным расчетным ценам, установленным на уровне нормативной себестоимости с добавлением 8-10% прибыли. Предпринимательские структуры, работающие в рамках организационной структуры предприятия на принципах самофинансирования, реализуют свои товары по внешним рыночным ценам или по внутрихозяйственным планово-расчетным ценам, установленным на уровне нормативной себестоимости единицы продукции с добавлением 35-40% прибыли.

Организация, желающая создать климат интрапренерства, должна выполнить ряд процедур. Эти процедуры могут выполняться самими работниками, но гораздо эффективнее привлекать внешних консультантов. Последнее особенно важно для организаций традиционного толка, не подвергавшихся значительной перестройке.

Прежде всего, необходимо убедиться в том, что высшее и среднее управленческие звенья проявляют заинтересованность в развитии

интрапренерства. Без вовлечения этих звеньев, особенно высшего, организации никогда не удастся изменить культуру внутри компании и обеспечить условия для развития интрапренерства.

После того как высшее руководство компании подтвердит свою решимость опробовать концепцию в течение достаточного испытательного периода, необходимо, чтобы с этой концепцией познакомились на всех уровнях организации. Лучше всего это сделать с помощью семинаров, на которых рассматриваются различные аспекты интрапренерства, а также разрабатываются стратегии по преобразованию корпоративной культуры в духе интрапренерства. Готовятся общие направления и принципы развития нового предприятия, ориентированного на интрапренерство.

После того как очерчены предварительные рамки новой структуры и одобрена ее концепция, возникает вопрос об интрапренере: кто им может стать, кому надо отдать предпочтение и какой должна быть его подготовка. Эта подготовка предполагает сосредоточение усилий на мобилизации ресурсов внутри организации, выборе жизнеспособных направлений деятельности и рынков для них, а также разработку соответствующего бизнес-плана.

Необходимо выделить идеи и в общем виде обозначить сферы деятельности, которые высшее руководство берется поддерживать, а также определить величину рискованного капитала, который потребуется на начальном этапе реализации замысла. Кроме того, необходимо наметить программные цели и результаты, которые ожидаются от каждого нового предприятия. Эти показатели должны быть максимально конкретными с точки зрения сроков, объемов производства и рентабельности, а также их воздействия на организацию. Наряду с обучением интрапренера необходимо наметить возможных спонсоров (кураторов). Без спонсоров или покровителей надежда на то, что культура организации преобразуется в духе интрапренерства, очень невелика.

После того как решение по преобразованию компании в духе интрапренерства принято и пройден предварительный этап обучения, следует перейти к более углубленному изучению культуры интрапренерства. Большую

помощь здесь могут оказать группы управляющих, обучая других членов команды и передавая им свой опыт. Занятия должны проводиться один раз в месяц на протяжении восьми месяцев. Общие и специфические сведения о различных сторонах интрапренерства необходимо сделать достоянием всей компании как посредством прямого общения, так и через имеющиеся в компании средства информации.

Становление и развитие интрапренерства в организации дает ей финансовые (увеличение прибыли, введение в экономический оборот ранее не использовавшихся ресурсов базовых предприятий), стратегические (расширение клиентуры, освоение новых рынков) и технологические (разработка инноваций) преимущества.

Таким образом, развитие внутреннего предпринимательства (интрапренерства) на предприятии сегодня является общепризнанным способом повышения ее операционной эффективности в целях обеспечения конкурентоспособности, как продукции, так и компании в целом. Значительный потенциал в этом направлении содержится в модификации системы управления компанией, создании организационных структур системы управления и применении технологий, способных оказать содействие раскрытию возможностей работников. Только развитие и активизация человеческих ресурсов в указанных направлениях способно оказать действительно реальное воздействие на рост предпринимательского потенциала работников для повышения конкурентоспособности компании.

3.2. Разработка системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии

В рамках данной выпускной работы было выявлено, что ООО «Восток-Сервис-Поволжье» использует стратегический подход к развитию внутрифирменного предпринимательства. Даная стратегия не является абсолютно

положительной и ее реализация может неэффективно отразиться на результатах деятельности предприятия в целом.

Для того, что бы предприятие ООО «Восток-Сервис-Поволжье» сдвинулось с данной позиции, необходимо разработать и применить эффективную систему внутрифирменного предпринимательства. Исходя из предложенных выше мероприятий по развитию системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии, а также на основе изложенной в первой главе выпускной квалификационной работы методики его устойчивого развития представляется необходимым внедрение системы интрапренерства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

Основной целью разработки системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» должно стать повышение эффективности его деятельности за счет:

- оптимизации использования персонала;
- совершенствования процесса приема на работу;
- организации профессионального обучения;
- создания основы для развития других программ управления персоналом;
- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда.

В связи с этим, рекомендуется совершенствовать существующую систему внутрифирменного предпринимательства за счет развития кадровых направлений ООО «Восток-Сервис-Поволжье»:

- определение методов и общих направлений управления кадровой динамикой на предприятии (приём на работу, перевод, повышение, увольнение);
- требования, предъявляемые к персоналу организации по его квалификации, качеству работы и другим параметрам, как в текущий момент, так и перспективе;
- определение общей философии оплаты труда, а также системы мотивации персонала;

- определение общих принципов обучения, подготовки и развития персонала;
- создание подразделения, отвечающего за работу с персоналом в организации с чётким выделением обязанностей и полномочий;
- определение критериев эффективности разработанной системы.

Цель совершенствования системы внутрифирменного предпринимательства состоит не в сокращении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала. Система внутрифирменного предпринимательства представляет собой управление формированием предпринимательского трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее предприятию развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе (рис. 3.1).

Соответственно в рамках системы внутрифирменного предпринимательства должны решаться следующие задачи:

1. Разработка и реализация целей и стратегии внутрифирменного предпринимательства.
2. Разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами.
3. Формирование и закрепление в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда.
4. Улучшение качественного состава в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» исполнительных кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала.
5. Формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.

Факторы внешней среды

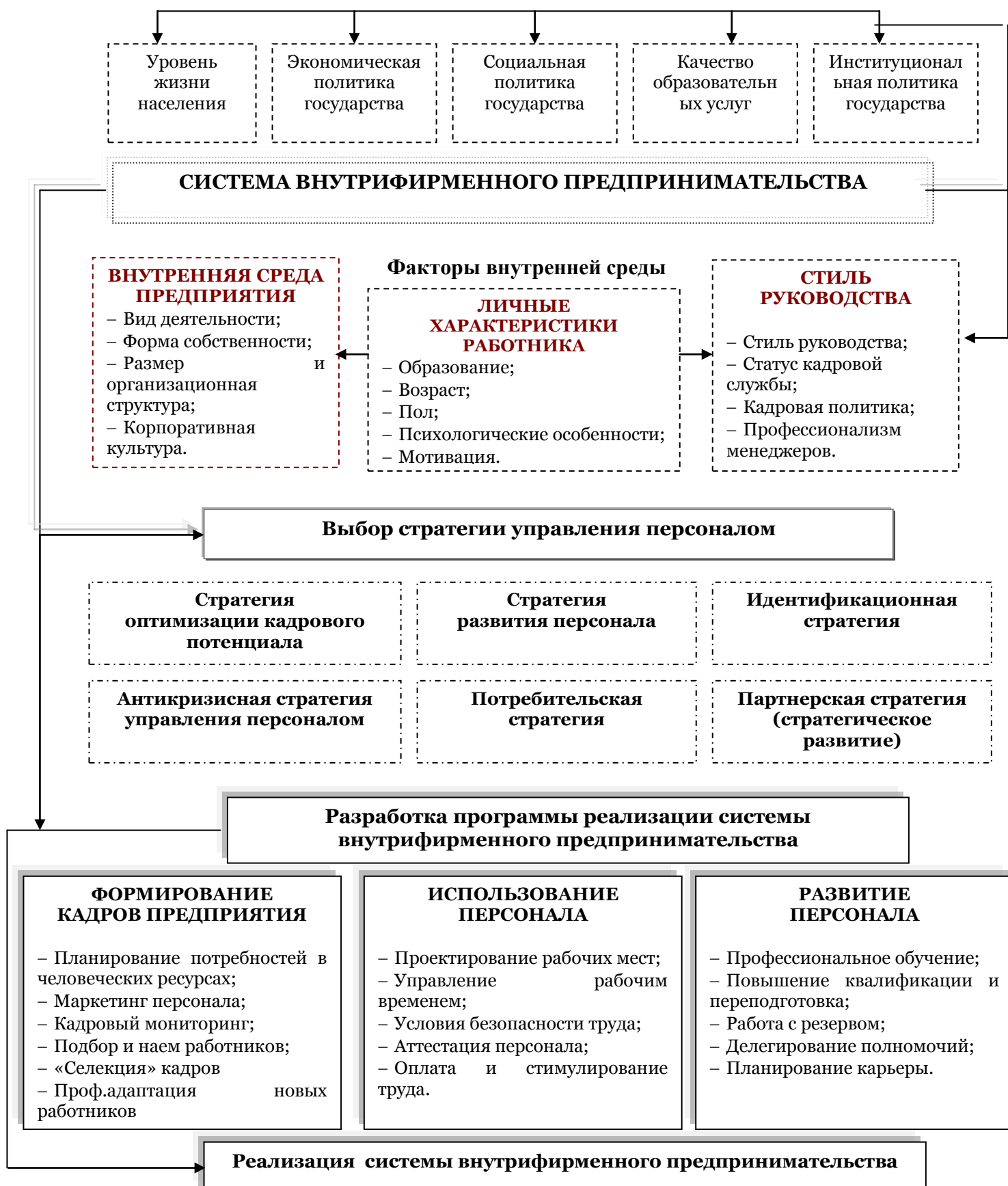


Рис.3.1. Система внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

6. Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и реализации гибкой политики материального стимулирования.

7. Выявление причин и поиск путей устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе предприятия.

8. Оптимизация форм участия трудящихся в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другими формами представительства трудящихся.

Определение методов и общих рекомендаций разработки системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» основывается на следующих направлениях.

Метод подбора, найма и приема персонала. В основе подбора персонала лежит процесс планирования кадров – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятых на предприятии, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Поскольку потребности предприятия в рабочей силе изменяются как в сторону сокращения, так и в сторону увеличения, отделу кадров ООО «Восток-Сервис-Поволжье» необходимо поддерживать базу данных на работников, уволившихся по собственному желанию или по сокращению. В случае появления потребности в дополнительных сотрудниках, эти люди должны стать первыми кандидатами для приема на работу – они знают организацию, в их развитие организация вложила существенные средства, их опыт и квалификация могут прекрасно послужить ей в будущем.

Работа предприятия неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования предприятия, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в

значительной степени зависит качество персонала, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции и оказываемых услуг. Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики, реализуемой ООО «Восток-Сервис-Поволжье», и одним из ключевых элементов системы внутрифирменного предпринимательства, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области.

Однако это может быть достигнуто лишь тогда, когда результаты этой деятельности не только востребованы, но и когда эта работа встречает полное понимание и поддержку со стороны высшего руководства. Высокие результаты при построении системы поиска и отбора персонала возможны лишь в том случае, если этим занимаются люди, обладающие необходимым опытом и знаниями.

При поиске и отборе кадров важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в организацию и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям.

Эти принципы сводятся к тому, что:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством;

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру предприятия. Предприятие больше потеряет, чем приобретет, если наймет на

работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки;

- необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Также возможно использование работы других организаций для набора и отбора персонала в организацию. Для того чтобы понять, какую работу можно поручить другим организациям (например, агентствам по найму персонала), а какую следует выполнять собственными силами, следует определить весь комплекс необходимых шагов по поиску и отбору новых работников.

Комплексный подход к поиску и отбору новых работников предполагает решение, по меньшей мере, пяти основных задач:

- определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей предприятия;

- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов;

- разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий, на основе: получения точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность; установления квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы; определения личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям предприятия;

- подбор или разработка методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям;

- обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Адаптация новых сотрудников в коллективе – одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с персоналом в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой внутрифирменного предпринимательства на предприятии. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью системы интрапренерства в целом. Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой компании.

Именно недостаточное внимание службы по работе с персоналом к этой функции, отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой непринятие нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. Соответственно эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом, падает.

Большое внимание следует уделять проблеме адаптации в коллективе новых сотрудников и можно выделить следующие этапы создания эффективной процедуры адаптации:

- во-первых, необходимо выделить факторы, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников, а также выработать критерии оценки эффективности процедуры адаптации;

- во-вторых, определить круг мероприятий, необходимых, для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил;

- в-третьих, определить круг лиц, которые будут проводить и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.

Можно выделить следующие факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудника в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»: организационный; социально-психологический; профессиональный.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать ему о традициях, существующих на предприятии, познакомить его с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях).

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи.

Для социально-психологической адаптации новых сотрудников службе по работе с персоналом необходимо проводить периодические мероприятия (опросы,

тренинги), также необходима и тщательная ревизия отношений «новый сотрудник – наставник».

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, ООО «Восток-Сервис-Поволжье» должна получить следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников на данном предприятии действительно эффективен.

В результате исследования было выявлено, что зачастую в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность.

На сегодняшний день в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» можно выделить такие основные недостатки как:

- отсутствие четко разработанных должностных инструкций;
- отсутствие обучения и развития персонала;
- отсутствие материального стимулирования;
- недостаточное внимание уделяется формированию корпоративного духа на предприятии, формированию «команды».

Мы считаем, что первопричиной данных отрицательных сторон системы внутрифирменного предпринимательства ООО «Восток-Сервис-Поволжье» является отсутствие в штате предприятия работника, отвечающего за работу с кадрами – менеджера по персоналу.

Так при формировании системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает следующее.

1. Определение целей системы интрапренерства, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа, и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами предприятия.

Обеспечение экономической эффективности в системе внутрифирменного предпринимательства означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства и продаж) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности ООО «Восток-Сервис-Поволжье» в персонале рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество заказов на строительство и реконструкцию

различных объектов и участков, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие, (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

- провести анализ наличия необходимого ООО «Восток-Сервис-Поволжье» персонала;

- определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

- определить количественную потребность в персонале (оценка движения персонала, прогноз общей потребности в персонале).

Для подготовки оперативного плана работ с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес руководителей, экспертов и исполнителей);

- текучесть кадров;

- удовлетворенность трудом, карьерой, обучением и т.д.;

- перспективы развития персонала, в том числе карьеры, служебного, профессионального роста. обучения, переподготовки и повышения квалификации;

- данные об услугах социального характера;

- данные о мотивации персонала, его заинтересованности результатами труда;

- информация о использовании кадрового резерва;

- личное мнение опрашиваемого о степени удовлетворения его потребностей (материальных, моральных, эстетических и других);

– предложения опрашиваемого по кадровому планированию, организации управления его организации.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадровой политики ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

Для привлечения, отбора и оценки необходимых кадров ООО «Восток-Сервис-Поволжье» целесообразно осуществлять следующие мероприятия:

- оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
- разработать критерии отбора персонала;
- распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию наиболее благоприятных условий труда;
- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;
- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.

Провести анкетирование работников предприятия с целью выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки

изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия.

Анкету следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» при осуществлении выбранной стратегии его развития предприятия.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые соглашения и получать основные доходы на предприятии;

- сохранять трудовые соглашения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективным и/или индивидуальными трудовыми договорами;

- найти новое место работы по прежней специальности;

- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое место жительства);

- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

- какие-либо иные.

Проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин. В числе этих причин могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на ООО «Восток-Сервис-Поволжье»; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место и т.п.

Определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы в деятельности ООО «Восток-Сервис-Поволжье». При этом целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников (средства работодателя, Государственного фонда занятости населения РФ, Пенсионного фонда РФ, и т.д.) и определить возможности их использования.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников из ООО «Восток-Сервис-Поволжье» рекомендуется определить порядок распределения этих средств с применением двух основных критериев. Использование первого критерия – уровня социальной напряженности в регионе – предполагает количественное определение категорий работников, высвобождение которых с предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия – уровень душевых доходов в семье работника – позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых из ООО «Восток-Сервис-Поволжье» резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т. п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

Разработанная в данной выпускной квалификационной работе система внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» позволяет выявить резервы предприятия в области развития предпринимательских инициатив работников, а также повысить эффективность использования кадрового потенциала. Это, в свою очередь, должно помочь ООО «Восток-Сервис-Поволжье» в реализации намеченных целей, увеличивая его конкурентоспособность.

На сегодняшний день в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» можно выделить такие основные недостатки как:

- отсутствие четко разработанных должностных инструкций;

- отсутствие обучения и развития персонала;
- отсутствие материального стимулирования;
- недостаточное внимание уделяется формированию корпоративного духа на предприятии, формированию «команды».

Мы считаем, что первопричиной данных отрицательных сторон системы внутрифирменного предпринимательства ООО «Восток-Сервис-Поволжье» является отсутствие в штате предприятия работника, отвечающего за работу с кадрами – менеджера по персоналу.

В результате диагностики системы интрапренерства ООО «Восток-Сервис-Поволжье» было выявлено, что имеют место социальные выплаты, а вот материальное стимулирование плохо развито. Существует оклад, который работник стабильно получает каждый месяц вне зависимости от качественного или количественного выполнения работы. Недостаточно внимания уделяется мотивации. Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. Обязанность руководства – помочь каждому члену команды определить, в чем он нуждается для выполнения своих обязанностей должным образом.

Каждый работник направляет свои способности и силы на достижение поставленных целей. При этом возникает необходимость создания условий труда и введения поощрительных мер, способствующих более эффективной работе исполнителей. Рекомендуется разработать и ввести методы стимулирования работы персонала завода. Необходимо определить какой процент от оклада за каждый процент перевыполнения плана может позволить себе выплатить предприятие работнику за эффективную деятельность. Целесообразно было бы разработать наряду с системой материального стимулирования систему наказаний и штрафов за ошибки и недостатки деятельности. Эта работа требует серьезной подготовки, так как необходимо провести соответствующие исследования,

расчеты, контроль за выполнением, поэтому для этого нужен специалист, занимающийся данной проблемой.

Кроме того, можно отметить, что все существующие недостатки в системе внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» связаны с недоработками различных программ и методик по работе с кадрами. Заместитель директора по социальным вопросам и работе с персоналом в настоящее время осуществляет все функции по отбору, найму, высвобождению персонала, по обучению и развитию работников, проводит социальную политику на предприятии, не может уделить необходимое внимание детальной разработке и осуществлению данных мероприятий.

Выявленные недостатки в работе предприятия позволили разработать практические рекомендации по внедрению системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

Развитие внутрифирменного предпринимательства является одним из важнейших направлений развития современной организации, поскольку в условиях развития высоко технологичного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система интрапренерства, нужны критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные). К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система

графического профиля, метод «эксперимента» и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и бально - коэффициентный. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации и систематизации результатов, сравнения параметров, использование математических методов.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве критериев в области эффективности системы внутрифирменного предпринимательства, может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом, оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности,

характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности системы внутрифирменного предпринимательства некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации. К ним относятся: стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов; гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

- эффективность управления кадрами необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

- полнота и достоверность производимой оценки;
- учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;

- учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;

- соответствие целям оценки;

- соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

Так Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов предложили методику анализа функционирования служб управления кадрами, где критерии оценки сгруппированы следующим образом:

1. Собственно экономическая эффективность:

- показатели эффективности;

- стоимость оцениваемой программы на одного работника.
- 2. Показатели степени соответствия.
- 3. Степень удовлетворенности работников:
 - компенсацией;
 - собственно работой.
- 4. Косвенные показатели эффективности работы служащих:
 - текучесть персонала;
 - абсентизм – количество самовольных невыходов на работу;
 - брак;
 - частота заявок о переводе на другие работы;
 - количество жалоб;
 - безопасность труда и количество несчастных случаев;
 - прочие показатели качества труда.²⁵

Каждый из вышеперечисленных показателей и их комбинации выражают эффективность работы служб управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными значениями.

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, но нельзя количественно выразить это влияние.

Безусловно, система показателей, необходимых для определения эффективности управления персоналом, нуждается в доработке. Решение этой задачи позволит объективно оценивать эффективность организационных и социальных мероприятий, уточнять ближайшие задачи и цели.

По нашему мнению, систему показателей эффективности системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» следует строить на базе теории факторов производства.

Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого.

²⁵Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. / Н.П. Бусленко. – М.: Наука, 2012.

Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников.

Оценка эффективности системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 3.1. Главным показателем эффективности системы является оценка работы персонала.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», мы считаем возможным принять среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала. В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна. Хотя этот показатель не выявляет полную картину эффективности управления, в целом он может использоваться для характеристики эффективности управления персоналом.

Таблица 3.1

Статистические показатели эффективности системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Направление анализа		Показатели
1	2	3
Показатели экономической эффективности	1. Производительность труда.	1. Объем реализации на одного работника и его динамика. 2. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика.
	2. Улучшение качества продукции, услуг.	1. Количество рекламаций и их динамика Удельный вес брака и его динамика.
	3. Издержки на персонал.	1. Общие издержки фирмы на персонал за период. 2. Доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период. 3. Издержки на одного работника и их динамика.
	4. Эффективность управленческих программ.	1. Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. 2. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом.

	5. Социально-психологический климат в коллективе.	1. Взаимоотношения с коллегами. 2. Взаимоотношения с руководством. 3. Взаимоотношения с общественностью, коллегами.
	6. Уровень удовлетворенности персонала.	1. Соответствие организационных и личных целей. 2. Коэффициент текучести персонала и его динамика. 3. Уровень абсентизма. 4. Уровень конфликтности в коллективе. 5. Количество жалоб от работников.

В качестве результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления кадрами, выберем коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала предприятия и также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Если предприятие имеет хорошие производственные показатели, но текучесть персонала высока, значит на фирме низкая стабильность персонала, а, учитывая, что повышенная текучесть может дорого обходиться предприятию, следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию.

Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах;

Коэффициент абсентизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть, поэтому дальнейшие статистические исследования, на наш взгляд, достаточно проводить с одним из них.

Оценку эффективности системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» целесообразно производить по трем позициям: оценка организации управленческого труда; анализ технологии управления персоналом; анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

В таблицах 3.2 и 3.3 представлен комплекс затрат, направленных на внедрение системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», а так же приведен экспериментальный расчет экономической эффективности от разработанных рекомендаций.

Таблица 3.2

Затраты, направленные на внедрение системы внутрифирменного предпринимательства ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

Наименование затрат		Конечный показатель, руб.
Совершенствование системы подбора персонала	Затраты связанные с поиском управленческого персонала (услуги кадрового агентства)	5 000
	Затраты на оплату труда двух нанятых сотрудников (за период июнь-декабрь 2010 г.).	105 000 руб.
Совершенствование системы адаптации персонала	Затраты идущие на формирование эффективности системы адаптации новых сотрудников. Данный вид затрат составит 0,025% от Валовой прибыли предприятия. (ВП*0,025)/100=(144252000*0,025)/100=36063 руб.	36063 руб.
Совершенствование системы обучения персонала	Затраты, связанные с обучением управленческого персонала (за период с июня по декабрь 2010г)	18 000 руб.
	Затраты на проведение тренинга	10 000 руб.
Совершенствование системы оценки персонала	Затраты на оценку персонала.	12 000 руб.
Совершенствование системы развития карьеры управленческого персонала	Данный вид затрат составит 0,025% от Валовой прибыли предприятия. (ВП*0,025)/100=(144252000*0,025)/100=36063 руб.	36063 руб.
Суммарные расходы, направленные на совершенствование кадровой политики	Итого за период июнь-декабрь 2010 года предприятием планируется потратить на мероприятия по формированию стратегии управления человеческими ресурсами	210 126 руб.

Таблица 3.3

Экономическая эффективность от внедрения рекомендаций по внедрению

системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-
Поволжье»

ПОКАЗАТЕЛИ	Опт.вариант прогноза	Пес. вариант прогноза	Реалистич. вариант прогноза
	прирост на 25%	прирост на 15%	прирост на 20%
Чистая прибыль, тыс. руб. (П)	10565,0	9719,8	10142,4
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	14234,5	12345,78	132987,9
Расходы, направленные на совершенствование системы внутрифирменного предпринимательства, тыс. руб.	210, 126	210, 126	210, 126
Суммарные расходы, тыс. руб.	14444,62	12555,91	13319,81
Экономическая эффективность, %	73,4%	71,4%	76,1%

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономическая эффективность (по среднему показателю) составит 73,6%. В связи с этим можно заключить, что данные вложения, направленные на разработку и внедрение системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» принимать как выгодные.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В выпускной квалификационной работе рассмотрена проблема разработки системы внутрифирменного предпринимательства на современном предприятии ООО «Восток-Сервис-Поволжье».

1. Изучение теоретических подходов позволило сделать вывод, что под внутрифирменным предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи.

2. Одной из главных задач развития внутрифирменного предпринимательства является создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, и реализация новаторских способностей. Необходимо учитывать данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных созидателей (в частности интрапренеров).

3. Изучив направления развития внутрифирменного предпринимательства, можно сделать выводы, что развивать интрапренерство на предприятии следует в трех направлениях.

Во-первых, на индивидуально-личностном уровне, формируя инноваторов-интрапренеров, способных создавать и реализовывать собственные проекты.

Во-вторых, на групповом уровне, путем создания климата, способствующего генерации идей и их обмену между сотрудниками. Особый интерес при этом представляют корпоративные венчуры – создаваемые отдельные организационные структуры для реализации рискованных идей и доведения их до коммерческого воплощения. Как альтернатива этому процессу может рассматриваться сотрудничество крупных предприятий с малыми инновационными предприятиями, которые берут исследовательские рискованные

проекты на аутсорсинг или же самостоятельно развивают инновационные проекты и передают их в дальнейшем корпорации на доводку и коммерческую реализацию.

И, в третьих, на стратегическом уровне, внедрение интрапренерства позволяет пересматривать бизнес-модель организации, развивать ее, включая новые инновационные направления. При этом первоначально инновационные проекты следует внедрять наряду с традиционным производством. Впоследствии они могут постепенно заместить традиционное производство или сосуществовать с ним в определенных пропорциях в соответствии с требованиями рынка.

4. Анализ финансово-экономического состояния позволяет сделать вывод о достаточно устойчивом положении ООО «Восток-Сервис-Поволжье». Несмотря на небольшую задолженность, предприятие имеет высокие объемы продаж, стабильные кадры и перспективы развития.

Данные расчетов пятифакторной модели Э. Альтмана показали, что $Z > 2,9$. Это означает низкую степень вероятности банкротства, предприятие ООО «Восток-Сервис-Поволжье» характеризуется достаточно устойчивым финансовым положением.

6. Проведенный анализ системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» позволил выявить основные недостатки в системе.

7. В ООО «Восток-Сервис-Поволжье» выявлены расхождения между применяемыми методами подбора и набора кадров и методами, считающимися наиболее эффективными. Руководители принимают активное участие в процессе отбора и найма персонала, но при этом зачастую возлагают на себя чрезмерные обязанности.

8. На предприятии практически не существует системы управления карьерой специалистов и руководителей, что делает их положение на предприятии нестабильным.

9. Анализ данных проводимого исследования позволяет сделать вывод, что процесс продвижения специалистов на предприятии проходит неорганизованно.

Он не увязан с другими элементами системы управления кадрами, в частности с подготовкой и повышением квалификации персонала. С другой стороны, результаты обследований показывают высокую степень недовольства специалистов достигнутым служебным положением, которое, по их мнению, не соответствует уровню оценки работы.

10. Существующая система аттестации в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» не способствует принятию обоснованных решений, касающихся продвижения кадров. Нужно иметь индивидуально-психологическую характеристику каждого, кто включен в резерв для продвижения, данные экспертного анализа и психологического тестирования. Необходимо обеспечить разнообразие видов и форм профессионального продвижения, которое основывается на учете различных интересов и ориентации работников, а также соответствие форм подготовки и повышения квалификации видам и формам продвижения.

11. Низкая степень информированности персонала (особенно управленческого) о целях предприятия, его задачах и состоянии дел.

Таким образом, на основе выявленных недостатков и положительных моментов в системе внутрифирменного предпринимательства можно заключить, что в настоящий момент ООО «Восток-Сервис-Поволжье» использует стратегический подход к системе внутрифирменного предпринимательства. Но стратегия характеризуется относительной нестабильностью: текучесть кадров объясняется резкими изменениями в стратегии развития организации и кадровой политике: с одной стороны, сотрудник перестает соответствовать возрастающим требованиям; с другой стороны, потенциал сотрудника больше, чем предлагаемая должность и содержание деятельности. Приток кадров высокой квалификации носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Кадровый состав несбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация).

12. Основными характеристиками персонала являются:

- активное участие в профессиональной деятельности, реализации новых услуг и технологий;
- нормативная и мотивированная лояльность;

- ответственность и организованность
- направленность деловой активности на достижение целей саморазвития.

В целом, анализ существующей системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» позволяет сделать вывод о том, что в целом многие элементы системы функционируют эффективно. Согласно результатам исследования были выявлены определенные недостатки в работе кадровой политики предприятия, которые снижают эффективность внутрифирменного предпринимательства и тем самым уменьшают экономические показатели деятельности. В связи с этим в плане практических рекомендаций в выпускной квалификационной работе предлагается перечень мероприятий, разработанных в третьей главе, которые позволят усовершенствовать существующую систему внутрифирменного предпринимательства и повысить не только отдачу от использования персонала, но и показатели прибыли предприятия.

13. В связи с выявленными недостатками рекомендуется совершенствовать существующую систему внутрифирменного предпринимательства за счет развития кадровых направлений ООО «Восток-Сервис-Поволжье»:

- определение методов и общих направлений управления кадровой динамикой на предприятии (приём на работу, перевод, повышение, увольнение);
- требования, предъявляемые к персоналу организации по его квалификации, качеству работы и другим параметрам, как в текущий момент, так и перспективе;
- определение общей философии оплаты труда, а также системы мотивации персонала;
- определение общих принципов обучения, подготовки и развития персонала;
- создание подразделения, отвечающего за работу с персоналом в организации с чётким выделением обязанностей и полномочий;
- определение критериев эффективности разработанной системы.

15. Основной целью разработки системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» должно стать повышение эффективности его деятельности за счет:

- оптимизации использования персонала;
- совершенствования процесса приема на работу;
- организации профессионального обучения;
- создания основы для развития других программ управления персоналом;
- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда.

16. Экономическая эффективность внедрения разработанной системы внутрифирменного предпринимательства составит 73,6%. В связи с этим можно заключить, что вложения, направленные на разработку и внедрение системы внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье», принимать как выгодные.

Разработанная в данной выпускной квалификационной работе система внутрифирменного предпринимательства в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» позволяет выявить резервы предприятия в области развития предпринимательских инициатив работников, а также повысить эффективность использования кадрового потенциала. Это, в свою очередь, должно помочь ООО «Восток-Сервис-Поволжье» в реализации намеченных целей, увеличивая его конкурентоспособность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимов Ю.П. Управление бизнес-процессами выпуска новой продукции: монография / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, С.В. Шапошникова; под ред. Ю.П. Анисимова. — Воронеж: Воронеж, гос. технол. акад., 2013. 456 с.
2. Анисимов Ю.П. Управление устойчивым развитием предприятия на основе инноваций и интрапренерства / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, Г.Д. Черткова, А.В. Соломка. — Воронеж: Воронеж, гос. техн. акад., 2014. — 403 с.
3. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2014. — № 11. — С. 13-18.
4. Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). — 2013. — №12. — С. 64-71; 2013. — №1. С. — 106-110.
5. Анискин А. Ресурс для эффективной работы // Business excellence = Деловое совершенство. — 2015. - №8. — С. 52-55.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 2012.
7. Антонов А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2014. — №7. — С. 47-50.
8. Аристер Н.И. Предпринимательство как стратегический фактор экономического развития / Н.И. Аристер, П.Д. Половинкин, Ю.В. Сахарнов. СПб., 2012.
9. Армстронг. М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / М. Армстронг; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 848 с.

10. Багиев Г.Л. Маркетинг и культура предпринимательства / Г.Л. Багиев, В.В. Томилов, З.А. Чернышева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013.
11. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под общей ред. проф. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 231 с.
12. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др] / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
13. Басовский, Л.Е. Планирование: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М., 1999. – 326с.
14. Бессонов Б. Мировоззренческие проблемы теории самоорганизации / Б. Бессонов, Ф. Демидов, В. Егоров, Д. Жовтун, Е. Петренко // Самоорганизация, организация и управление. – М.: РАГС, 2014.
15. Блинов А.О. Менеджмент предпринимательских структур / А.О. Блинов, И.И. Санин. Подольск, «Сатурн-С», 2012. - 432 с.
16. Блинов А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности / А.О. Блинов. — М.: «Ось-89», 2013.
17. Блинов А.О. Малое предпринимательство: теория и практика: Учебник/А.О. Блинов, И.Н. Шапкин М.: «Дашков и К0 », 2013. - 356 с.
18. Бляхман Л.С. Предпринимательство в России: Экономика и организация / Л.С. Бляхман. СПб.: СПбГУ, 2014.
19. Борманн Д. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике / Д. Борманн, Л. Воронина, Л. Федерманн. – Гамбург, 2012.
20. Бубенок Е.А. Активизация человеческих ресурсов – ключевое направление развития интрапренерства // Креативная экономика. – 2013. – № 2 (74) . – С. 15-23.
21. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. / Н.П. Бусленко. – М.: Наука, 2012.
22. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс. Учебник для вузов / А.В. Бусыгин М.: ИНФРА, 2011.

23. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. / А.В. Бусыгин М.: Дело, 2014. – 640 с.
24. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник / М.И. Бухалков.- М.: ИНФРА-М, 2010. - 400 с.
25. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций. / С.В. Валдайцев М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2012.
26. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика; Проспект. – Москва, 2013. – 320 с.
27. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании: (Пер. с англ.) / Х. Виссема М.: Инфра-М, 2012. - 287 с. - 12000 экз. -ISBN 5-86225-343-2.
28. Виханский О.С. Стратегическое управление. -М.: Гардарика, 2012.
29. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. Изд. 3-е. М.: Гардарика, 2013.
30. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности. – М.: Финансы и статистика, 2011.
31. Воронин В., Ионцева М. Оценка эффективности работы HR-службы // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – №8. С. 76-83; №9. – С. 68-76.
32. Ворст И., Ревентлоу Д. Экономика фирмы. — М.: Высшая школа, 2015.
33. Ганькевич Т.В. Оценка корпоративной системы менеджмента с целью достижения устойчивого успеха организации / Т.В.Ганькевич, В.А.Ягодзинский // Методы менеджмента качества. – 2014. - №10. – С. 18-24.
34. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер с англ. 8-е изд. - М.: ИНФРА-М -2012.-с. 55.
35. Глушенко Е.В., Капцов А.П., Тихонравов Ю.В. Основы предпринимательства. – М.: Вестник. 2012. – 412 с.
36. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013.

37. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы). М.: МП Сувенир, 2013. – 488 с.
38. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Курс предпринимательства. Учебник для ВУЗов. – М.: Финансы-ЮНИТИ, 2012.
39. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: по состоянию на 10.10.08, Проспект, 2012, 542 с.
40. Грачев В., Руденко Г., Панова Л. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. Кадровый менеджмент. –2014. – №5. – С. 36-49.
41. Гринфельд М. Буквоед ритейл инноваций. Top-Manager, 2012.
42. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие.-М.: НЭП, 2013.
43. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 192 с.
44. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. В.А. Швандара и проф. В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2014. — 382 с.
45. Кабаков В.С., Шатрова Е.В. Стратегия предпринимательства. СПб.: СПбГИЭА, 2013.
46. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Проспект. – Москва, 2014.
47. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. – 64 с.
48. Кунц Т., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 2013.
49. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг (Европейская перспектива). Пер. с франц. СПб., Наука, 2012. – 589 с.
50. Ловчева М., Сувалова Т. Разработка положения о молодом специалисте // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. – №6. – С. 159-167.

51. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее / Под ред. Б.Г. Ясина, А.Ю. Чепуренко, В.В. Буева. М.: Фонд «Либеральная миссия», 2013. – 220 с.
52. Малый бизнес: экономические особенности, модели рыночного равновесия, анализ деловой активности / В.И. Алексахин. – СПб.: Крисмас+, 2012.
53. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Маркетинг инноваций. Научно-практическое издание. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет. 2014. – 109 с.
54. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2012.
55. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра / Под общей редакцией С.Д. Резника – Пенза: ПГУАС, 2014.
56. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: Дело, 2013.
57. Мессенгиссер М. Экономическая сущность предпринимательства М.: Наука, 2012.
58. Милбурн Т. Привлекательность показателя «экономическая добавленная стоимость» как меры эффективности // Финансы. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – С. 170-178.
59. Миллер А.Е. Интрапренерский подход к финансово-бюджетному обособлению структурных подразделений // Известия Уральского гос. эк. университета. – 2015. - № 11. – С. 64-74.
60. Миллер А.Е. Исследование процессов формирования институционального интрапренерства // Вестник Омского ун-та. Серия: Экономика. 2013. – Вып. 1.-е. 105-108.
61. Миллер А.Е. Обучение персонала как приоритетное направление кадровой политики предприятия. Вестник Омского университета. Серия: Экономика Вып. 1, 2014 – С. 89-92.

62. Миллер А.Е. Организационно-экономические предпосылки формирования интрапренерского управления // Экономика и труд: Сб. науч. тр. Омск: ОмГУ, 2012. - с. 316-321.

63. Миллер А.Е. Особенности формирования интрапренерских производственно-организационных структур // Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий: Сб. матер. Всероссийской науч.-практич. конф. Пенза, 2012. – с. 121-123.

64. Миллер А.Е. Разработка проблем развития институционального интрапренерства. Седьмые апрельские экономические чтения: Сб. науч. тр. ОмГПУ, 2012 – С. 182-187.

65. Миллер А.Е., Аношкина О.В. Интрапренерство как инновационный процесс. Экономика и инновационная деятельность: Сб. науч. тр. ОмГТУ, 2011 – С. 84-89.

66. Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя: Учебное пособие / Серзник С.Д., Глухова И.В., Назарова Н.А., Черницов А.Е.; Под общ. Ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

67. Панченко В.Г. Персональный менеджмент как современная научно-практическая управленческая парадигма // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2014. - №4. – С. 34-42.

68. Резник С.Д. Организационное поведение Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.

69. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.

70. Резник С.Д., Назарова Н.А., Глухова И.В., Чаплышкин М.Ю., Черницов А.Е. Интенсивное содействие экономической самостоятельности, конкурентоспособности и трудоустройству студентов выпускников вузов. / Под ред. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2010.

71. Резник С.Д., Черницов А.Е. Еженедельник менеджера – эффективный инструмент личной организации руководителя // Кадровик. – 2012. - №12.
72. Резник С.Д., Черницов А.Е. Управление системой содействия трудоустройству молодежи. – Пенза: ПГУАС, 2009.
73. Резник, С.Д. Конкуренитоориентированность студенческой молодежи как ключевое условие высокой конкурентоспособности выпускников вузов [Текст]: Монография / С.Д. Резник, А.А. Сочилова, Е.С. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
74. Резник, С.Д. Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры [Текст] / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М.: Инфра-М, 2013.
75. Сонин А.М. Внутренний аудит в новой реальности // Аудитор. – 2014. – №7. – С. 39-45.
76. Черницов А.Е. Пензенская область: готовы ли студенты к предпринимательской деятельности // Человек и труд. – 2012. - №12.
77. Чистякова О.В. Предпосылки возникновения и современные тенденции развития интрапренерства // Вестник Бурятского университета. – 2011. - №2. – С. 26-30.
78. Электронная поисково-справочная система «Консультант Плюс» // <http://www.consultant.ru/>
79. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

ГЛОССАРИЙ

Анализ – разбор, рассуждение, разложение на составные части.

Анкета – это объединенная единым исследовательским замыслом системы вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета анализа.

Анкетирование – письменный вид опроса, при котором контакт между исследователем и опрашиваемым (респондентом) осуществляется при помощи анкеты.

Группа – объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов.

Интракапитал – капитал, необходимый для реализации и идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства

Кадровая политика – деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально – квалификационными группами, личностями и организацией в целом.)

Кадровое планирование – отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре, которые призваны выявлять будущие потребности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на более ранней стадии.

Кадры – основной (штатный) состав квалификационных работников фирм, организаций, предприятий.

Квалификация – специальные навыки, помогающие добиться вершин в своей профессии.

Компетенция – способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также, в определенной широкой области.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Личностные качества – работоспособность, культура и интересы, семейное благополучие, умение взять на себя ответственность за свои дела и за группу, высокая мотивация к достижению, стремление к развитию и успеху и т.д.

Методика исследования – это система принципов научного исследования, определяющая, в какой мере собранные факты могут служить реальным и надежным основанием объективного знания.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели.

Объекты управления – весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения (цехи, участки, отделы, сектора, лаборатории и тому подобное).

Организация – группа людей, объединенных для достижения какой-либо цели.

Организация традиционного типа – работающая в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относящаяся ко всем возможным изменениям.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Профессиональная карьера – последовательность должностей, занимаемых человеком в течение профессиональной жизни.

Профессионализм – особое свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную (профессиональную) деятельность в самых разнообразных условиях.

Расстановка кадров – количественной, производственное, временной и квалификационное закрепление работников за определенными заданиями на основе анализа работ и требований к квалификации работников, а также оценки самих работников.

Регламент (от франц.) – устав, порядок или правила, сформулированные письменно.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификацией.

Ротация – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Специалист – человек, окончивший высшее учебное заведение, и получивший определённую специальность.

Субъекты управления – руководители различного уровня, наделённые полномочиями в области принятия решений в разных сферах деятельности.

Управление – процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

Управление деловой карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организаций.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Экономическая эффективность – результативность экономической деятельности и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта к затратам, т.е. достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность – отношение конечного результата процесса к затраченным на его получение ресурсам. Может измеряться на основе различных критериев.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.**

Организация	ООО «Восток Сервис Поволжье»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	Оптовая и розничная торговля одеждой	по ОКВЭД	31	12	2015
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	04703448		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	3327100658		
Местонахождение (адрес)	440001, г. Пенза, ул. Суворова, 92		26.61		
			12247	16	
			384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 2015 г. ³	На 31 декабря 2014 г. ⁴	На 31 декабря 2013 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
П-1	Нематериальные активы	33	37	42
	Результаты исследований и разработок	-		
	Нематериальные поисковые активы	-		
	Материальные поисковые активы	-		
П-2	Основные средства	50359	50716	48188
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
П-4	Финансовые вложения	362	362	362
	Отложенные налоговые активы	3346	3236	2544
П-3	Прочие внеоборотные активы	2993	2993	3017
	Итого по разделу I	57093	57344	54153
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
П-5	Запасы	57625	49469	46223
	В том числе:			
	Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	22650	19143	17711
	Готовая продукция и товары для перепродажи	32474	27025	26254
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	325	325	325
П-6	Дебиторская задолженность	24253	25652	26122
	В том числе:			
	расчеты с покупателями и заказчиками	18560	9478	14835
	Авансы выданные	680	571	2443
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	3488	7891	7863
П-4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	126	126	126
	Денежные средства и денежные эквиваленты	15409	12609	14619
	В том числе:			
	Касса организации	236	116	80
	Расчетный счет	15173	12493	14539
	Прочие оборотные активы	40	489	1907
	Итого по разделу II	97778	88670	89322
	БАЛАНС	154871	146014	143475

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 <u>15</u> г. ³	20 <u>14</u> г. ⁴	20 <u>13</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	40093	40093	40093
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	2	2	2
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	65242	69238	60225
	Итого по разделу III	105347	109343	100330
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	2824	3450	3108
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	2824	3450	3108
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
П-6	Кредиторская задолженность	44389	30434	38629
	В том числе:			
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	7213	13622	6832
	Расчеты с персоналом по оплате труда	3342	3988	4024
	Расчеты с внебюджетными фондами	354	1348	1671
	Расчеты по налогам и сборам	9324	5483	7034
	Расчеты с покупателями и заказчиками	21452	2966	12437
	Доходы будущих периодов	-	-	-
П-8	Оценочные обязательства	2311	2787	1408
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	46700	33221	40037
	БАЛАНС	154871	146014	143475

Руководитель _____ Деркин В.Р.
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 04 ” _____ марта 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**Отчет о финансовых результатах
за декабрь 2015 г.**

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2015
Организация	ООО «Восток Сервис Поволжье»	04703448		
Идентификационный номер налогоплательщика		3327100658		
Вид экономической деятельности	Оптовая и розничная торговля одеждой	26.61		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/ частная	12247	16	
Единица измерения: тыс. руб.		384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>20 15</u> г. ³	За <u>20 14</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	385483	376359
	Себестоимость продаж	389194	378844
	Валовая прибыль (убыток)	(3711)	(2485)
	Коммерческие расходы	7	23
	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	(3718)	(2508)
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
	Прочие доходы	8986	51462
	Прочие расходы	9900	37220
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(4722)	11734
	Текущий налог на прибыль	10	2683
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(726)	(13)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	626	(342)
	Изменение отложенных налоговых активов	110	691
	Прочее	-	387
	В том числе Исправительные проводки по налогам по акту проверки	-	382
	Штрафные санкции	-	5
	Чистая прибыль (убыток)	(3996)	9013

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 15 г. ³	За _____ 20 14 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	(3996)	9013
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель _____ Логинов Д.В.
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 04 ” _____ марта 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

**АНКЕТА
ПО ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Добрый день, уважаемые коллеги!

ПГУАС проводит исследование развития внутрифирменного предпринимательства на предприятии. Просим Вас ответить на вопросы анкеты. Фамилию, имя, отчество можете не указывать.

1. Ваша должность?

- Руководитель, заместитель руководителя
- Начальник отдела, заместитель.
- Специалист.
- Менеджер
- Продавец торгового зала.
- Другая _____

2. Ваш трудовой стаж:

	До 1 года	1-2 года	3-5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	21-25 лет
Общий трудовой стаж							
Стаж работы на данном предприятии							
Стаж работы в настоящей должности							

3. Ваше образование?

- Среднее, технического профиля.
- Средне-специальное экономического профиля.
- Неполное высшее.
- Высшее, экономического или управленческого профиля.
- Высшее, технического профиля.
- Свыше одного высшего (укажите специальности).
- Другое _____

4. Беседуете ли Вы с кандидатами при приеме его на работу в ООО «Восток-Сервис-Поволжье»

- Да
- Нет
- Другое _____

5. С кандидатами на какие должности Вы обычно беседуете

- С возможными членами управленческой команды
- С кандидатами на выдвижение из резерва
- Со всеми кандидатами на ответственные должности
- Другое _____

6. Поддерживаете ли Вы связь с отделами по работе с выпускниками Вузов?

- Да
- Нет
- Другое _____

7. Используете ли Вы анкетный опрос при отборе кандидатов
- Да, используем
 - Время от времени
 - Нет
 - Другое _____
8. Считаете ли Вы целесообразным создание системы адаптации работника на новом рабочем месте
- Да, адаптация необходима
 - Адаптация необходима только для молодых сотрудников
 - Нет, в адаптации нет необходимости
 - Другое _____
9. Какой период адаптации Вы считаете необходимым
- Не более 1 месяца
 - 1-3 месяца
 - 4-6 месяцев
 - Более 6 месяцев
10. Проводит ли в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» обучение своих сотрудников
- Да, проводит
 - Проводит, но не периодически
 - Нет, не проводит
11. Как Вы считаете, насколько зависит общая стратегия предприятия от обучения и повышения квалификации сотрудников
- От этого зависит успех организации
 - Это важный фактор, но есть проблемы и поважнее
 - Не думаю, что повышение квалификации сотрудников может повлиять на успех организации
 - В сложившейся ситуации выгоднее принять готового специалиста со стороны, чем обучать своих
12. По вашему мнению, обучение необходимо...
- Для работников высшего уровня
 - Для работников среднего уровня управления
 - Для рабочих
 - Для всех работников, независимо от их статуса
13. По Вашему мнению, насколько зависит стратегическое развитие предприятия от работы с кадрами
- Зависит на 100%
 - Зависит на 75%
 - Зависит на 50%
 - Зависит на 25%
 - Не зависит
 - Другое _____
14. Считаете ли Вы необходимым проведение аттестации
- Да, безусловно
 - Аттестация необходима, но в другой форме
 - Необходимости в аттестации нет
 - Другое _____

15. Проводится ли аттестация в Вашей организации
- Да, один раз в год
 - Да, один раз в 2-3 года
 - Да, один раз в 4-5 года
 - Время от времени
 - Нет, не проводится
 - Другое _____
16. По Вашему мнению, целью аттестации является –
- Повышение отдачи от подчиненных
 - Справедливое распределение заработной платы
 - Определение трудового потенциала подчиненных
 - Другое _____
17. Обращалась ли Ваша организация в последние шесть месяцев в центр занятости населения за информацией о наличии вакантных должностей?
- Да
 - Нет
 - Затрудняюсь ответить
 - Другое _____
18. Как вы понимаете понятие «стратегия развития внутрифирменного предпринимательства»?
- определение целей, распределение человеческих ресурсов;
 - определение направления деятельности;
 - поиск соответствия;
 - другое _____
19. Существует ли в ООО «Восток-Сервис-Поволжье» документально оформленная стратегия развития внутрифирменного предпринимательства?
- Да
 - Нет
 - Не знаю
20. Связан ли личный план с развитием организации ООО «Восток-Сервис-Поволжье»?
- Да
 - Нет
 - Не знаю
21. Пол
- Мужской
 - Женский
22. Возраст
- До 20 лет
 - 26-30 лет
 - 36-40 лет
 - 41-45 лет
 - 51-55 лет
 - 56-60 лет
 - Более 60 лет
23. Семейное положение
- Женат (замужем)
 - Неженат (не замужем)

Благодарим Вас за заполнение анкеты!

Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 79 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«17» Июня 2016 г.

(подпись)

Гаранин И.Ю.
(ФИО)