

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Дипломный проект студентки

очного отделения 4 курса группы 92071311

Александрова Ивана Алексеевича

**Научный руководитель
к.псх.н., доцент
Шнуренко Т.И.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА	6
1.1. Нормативно-правовые акты и программы, регулирующие деятельность малых предприятий	6
1.2 Проблемы и перспективы развития малого бизнеса	16
1.3 Особенности управления персоналом предприятий малого бизнеса	22
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ИНТЕРА»	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ИНТЕРА»....	28
2.2 Анализ основных кадровых процессов предприятия	42
2.3 Анализ актуальной системы управления персоналом	49
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ИНТЕРА»	57
3.1. Мероприятия по формированию системы управления персоналом	57
3.2. Социально-экономическое обоснование проекта.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса имеет существенное отличие от управления кадрами крупного предприятия. Проблемы с которыми сталкиваются руководители малых предприятий в области управления человеческими ресурсами имеют наиболее острый характер, так как руководство имеет небольшой кадровый резерв, что требует рационального использования персонала в целях получения прибыли. Особенности управления персоналом малого предприятия связаны не только с умением оптимизировать бизнес – процессы, но и с навыками успешного кадрового планирования, отбора, найма персонала, мотивации сотрудников. Как правило, на малых предприятиях отсутствуют четкие функциональные обязанности, которые возлагаются на сотрудников. Чаще всего руководство малых предприятий отдает предпочтение сотрудникам – универсалам, которые могут совмещать несколько профессий и выполнять несколько функций. Руководители малого бизнеса существенно ограничены в предоставлении сотрудникам карьерного роста, так как карьерный рост связан, прежде всего, с расширением поля деятельности сотрудника и увеличением заработной платы. При этом малые предприятия не имеют возможности повышать квалификацию своим сотрудникам, достаточно часто не предоставляют различных социальных пакетов, но все это восполняется более высокой заработной платой и демократичными отношениями в коллективе. Несмотря на многочисленные проблемы малого бизнеса многие люди предпочитают работать именно сфере малого бизнеса.

Степень разработанности проблемы исследования.

Анализ современной научной литературы показывает, что в последние годы повышается интерес к проблеме управления персоналом малого бизнеса, как важнейшему фактору эффективности менеджмента организации, что в целом свидетельствует о признании теоретиками и практиками важности работы с кадрами.

Специфика управления персоналом в организациях малого бизнеса рассматривалась в работах Н. Бескровной, В.В. Волгина, В. Герчикова, В.Д. Грибова, Р.Е. Исаковой, И. Лебедевой, Я. Мейтланда, Н.К. Сирополиса, Э.А. Уткина.

Объект исследования – ООО «ИНТЕРА».

Предмет исследования – процессы управления персоналом предприятия малого бизнеса.

Цель: разработка проекта по формированию системы управления персоналом предприятия малого бизнеса.

Задачи исследования

-Анализ проблемы управления персоналом предприятия малого бизнеса в теории и практике управления персоналом.

-Анализ актуальной системы управления персоналом в ООО «ИНТЕРА»;

-Разработка программы по совершенствованию системы управления персоналом предприятия малого бизнеса

Теоретико-методологическая основа исследования представлена трудами отечественных и зарубежных ученых, связанных с управлением персоналом, управленческим консультированием, социальным менеджментом, организационной культурой и непосредственно управлением персоналом предприятия малого бизнеса.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ООО «ИНТЕРА».

Научно-практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены недостатки системы управления персоналом предприятия малого бизнеса ООО «ИНТЕРА»;
2. Определены пути совершенствования системы управления персоналом предприятия малого бизнеса ООО «ИНТЕРА»

3. Разработана программа по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии малого бизнеса ООО «ИНТЕРА».

Методы исследования:

- 1) методы эмпирического исследования: анализ документов;
- 2) качественный и количественный методы;
- 3) структурный, сравнительный, конструктивно-типологический методы;
- 4) методы проектирования.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы и заключением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

1.1 Нормативно-правовые акты и программы, регулирующие деятельность малых предприятий

Малое предпринимательство - это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики по установленным законами критериям (показателям), констатирующим сущность понятия. Основным критерием в первую очередь является средняя численность работников, занятых в отчетный период на предприятии. В литературе под малым предпринимательством понимается деятельность, осуществляемая относительно небольшой группой лиц, или предприятия, управляемые одним собственником [23, с. 6].

Можно назвать следующие преимущества малого предпринимательства: более быстрая адаптация к местным условиям, гибкость и оперативность в принятии решений, относительно невысокие расходы на управление, более низкая потребность в первоначальном капитале и способность быстро вносить изменения в процесс производства в соответствии с требованиями рынков, относительно более высокая оборачиваемость собственного капитала, широкое использование местных материальных и трудовых ресурсов и др.

Собственники малых предприятий склонны к сбережению средств, у них всегда больший уровень достижения успеха. Субъекты малого предприятия лучше знают уровень спроса на местных рынках, дают средства к существованию большому числу наемных работников, способствуют занятости работников, содействуют подготовке профессиональных кадров и т.п. [38, с. 46].

Однако субъектам малого предпринимательства свойственны и определенные недостатки: более высокий уровень риска; зависимость от

крупных компаний; слабая компетентность руководителей; трудности в заимствовании дополнительных финансовых средств и получении кредитов; неуверенность и осторожность хозяйствующих партнеров при заключении договоров (контрактов) и др. Недочеты и неудачи в деятельности субъектов малого предпринимательства могут быть обусловлены как внутренними, так и внешними причинами, условиями функционирования малых предприятий. Как показывает опыт, большинство неудач малых предприятий связано с менеджерской неопытностью или профессиональной некомпетентностью собственников малых и средних предприятий [26, с. 40].

Основным нормативно-правовым актом, в соответствии с которым осуществляется регулирование малого предпринимательства, является Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» [11].

Анализ предмета регулирования и содержания Федерального закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» позволяет сделать вывод о том, что специальные нормативно-правовые акты о малом и среднем предпринимательстве следует отнести к сфере административного законодательства. Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) субъекты малого и среднего предпринимательства - хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям;

2) федеральные программы развития субъектов малого и среднего предпринимательства - нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации, в которых определяются перечни мероприятий, направленных на достижение целей государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства, в том числе отдельных категорий субъектов малого и среднего предпринимательства, и

осуществляемых в Российской Федерации, с указанием объема и источников их финансирования, результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, ответственных за реализацию указанных мероприятий;

3) региональные программы развития субъектов малого и среднего предпринимательства - нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации, в которых определяются перечни мероприятий, направленных на достижение целей государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства, в том числе отдельных категорий субъектов малого и среднего предпринимательства, и осуществляемых в субъектах Российской Федерации, с указанием объема и источников их финансирования, результативности деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации, ответственных за реализацию указанных мероприятий;

4) муниципальные программы развития субъектов малого и среднего предпринимательства - нормативные правовые акты органов местного самоуправления, в которых определяются перечни мероприятий, направленных на достижение целей в области развития малого и среднего предпринимательства, в том числе отдельных категорий субъектов малого и среднего предпринимательства, и осуществляемых в муниципальных образованиях, с указанием объема и источников их финансирования, результативности деятельности органов местного самоуправления, ответственных за реализацию указанных мероприятий;

5) поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства (далее также - поддержка) - деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и функционирование инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на реализацию мероприятий,

предусмотренных федеральными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства [11].

Категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

1. К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (далее - индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

1) для юридических лиц - суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать двадцать пять процентов (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцать пять процентов;

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать следующие предельные значения средней численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

а) от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно для средних предприятий;

б) до ста человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до пятнадцати человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства .

2. Предусмотренные пунктом 3 части 1 настоящей статьи предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) и балансовой стоимости активов устанавливаются Правительством Российской Федерации один раз в пять лет с учетом данных сплошных статистических наблюдений за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства .

3. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства определяется в соответствии с наибольшим по значению условием, установленным пунктами 2 и 3 части 1 настоящей статьи.

4. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства изменяется только в случае, если предельные значения выше или ниже предельных значений, указанных в пунктах 2 и 3 части 1 настоящей статьи, в течение двух календарных лет, следующих один за другим.

5. Вновь созданные организации или вновь зарегистрированные индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства в течение того года, в котором они зарегистрированы, могут быть отнесены к субъектам малого и среднего предпринимательства, если их показатели средней численности работников, выручки от реализации товаров (работ, услуг) или балансовой стоимости активов (остаточной стоимости основных средств и нематериальных активов) за период, прошедший со дня их

государственной регистрации, не превышают предельные значения, установленные в пунктах 2 и 3 части 1 настоящей статьи.

6. Средняя численность работников микропредприятия, малого предприятия или среднего предприятия за календарный год определяется с учетом всех его работников, в том числе работников, работающих по гражданско-правовым договорам или по совместительству с учетом реально отработанного времени, работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений указанных микропредприятия, малого предприятия или среднего предприятия.

7. Выручка от реализации товаров (работ, услуг) за календарный год определяется в порядке, установленном Налоговым кодексом Российской Федерации.

8. Балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) определяется в соответствии с законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете [11].

Федеральные статистические наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства:

1. Федеральные статистические наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации осуществляются путем проведения сплошных статистических наблюдений за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства и выборочных статистических наблюдений за деятельностью отдельных субъектов малого и среднего предпринимательства на основе представительной (репрезентативной) выборки.

2. Сплошные статистические наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства проводятся один раз в пять лет.

3. Выборочные статистические наблюдения проводятся путем ежемесячных и (или) ежеквартальных обследований деятельности малых предприятий (за исключением микропредприятий) и средних предприятий. Выборочные статистические наблюдения проводятся путем ежегодных

обследований деятельности микропредприятий. Порядок проведения выборочных статистических наблюдений определяется Правительством Российской Федерации.

4. Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления обязаны представлять бесплатно в федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие функции по формированию официальной статистической информации в установленной сфере деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, документированную информацию по формам, установленным в целях осуществления федеральных государственных статистических наблюдений, и информацию, полученную федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления в связи с осуществлением ими контрольно-надзорных и других административных полномочий в отношении субъектов малого и среднего предпринимательства.

Основные цели и принципы государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации

1. Государственная политика в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации является частью государственной социально-экономической политики и представляет собой совокупность правовых, политических, экономических, социальных, информационных, консультационных, образовательных, организационных и иных мер, осуществляемых органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и направленных на обеспечение реализации целей и принципов, установленных настоящим Федеральным законом.

2. Основными целями государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации являются:

- 1) развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в целях формирования конкурентной среды в экономике Российской Федерации;
- 2) обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 3) обеспечение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 4) оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности на рынок Российской Федерации и рынки иностранных государств;
- 5) увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 6) обеспечение занятости населения и развитие самозанятости;
- 7) увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (работ, услуг) в объеме валового внутреннего продукта;
- 8) увеличение доли уплаченных субъектами малого и среднего предпринимательства налогов в налоговых доходах федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов [11].

3. Основными принципами государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации являются:

- 1) разграничение полномочий по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления;
- 2) ответственность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления за обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;

3) участие представителей субъектов малого и среднего предпринимательства, некоммерческих организаций, выражающих интересы субъектов малого и среднего предпринимательства, в формировании и реализации государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства, экспертизе проектов нормативных правовых актов Российской Федерации, нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, правовых актов органов местного самоуправления, регулирующих развитие малого и среднего предпринимательства;

4) обеспечение равного доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к получению поддержки в соответствии с условиями ее предоставления, установленными федеральными программами развития малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития малого и среднего предпринимательства [26, с. 52].

1.2 Проблемы и перспективы развития малого бизнеса

Российское малое предпринимательство, насчитывающее в 1995 г. свыше 1 млн. субъектов хозяйствования, представляет к настоящему времени мощную экономическую и политическую силу. Около 35–40 млн. человек, включая членов семей, частично или полностью живут на доходы от деятельности в сфере малого предпринимательства.

Даже в таких, довольно скромных для России масштабах, малое предпринимательство активно противостоит росту безработицы и создает, в отличие от государственной экономики, значительное количество новых рабочих мест [31, с. 6].

Развитие мелкого и мельчайшего предпринимательства, экономичного, возводимого в кратчайшие сроки, быстро осваивающего последние достижения технологии и способного активно участвовать в дальнейшем ее совершенствовании, является, на наш взгляд, в современных условиях

России одним из центральных направлений преобразования народного хозяйства практически во всех отраслях материального производства и сферы услуг. Следует отметить основные достоинства экономики малых форм. Многие из них выполняют ответственные инновационные, поисковые задания для фирм, концернов, другие являются независимыми творцами новинок, находящих успешный сбыт на быстро меняющемся рынке [27, с. 51].

Таким образом, основная черта многих представителей мелкого и мельчайшего бизнеса – высокоинтеллектуальный, творческий уровень деятельности.

В России мелкий бизнес, к сожалению, пока что развит слабо и территориально очень неравно. Во многом именно поэтому немалое количество областей и часть автономных республик задыхаются от исключительно высокой трудоизбыточности и её невозможно рассосать из-за практического отсутствия общенационального рынка труда и крайней нищеты большей части населения.

Таким образом, развитие мелкого предпринимательства – одно из главных направлений создания среднего класса, отмеченного высокой квалификацией, культурой труда и достаточно высоким, стабильным уровнем жизни [27, с. 286].

И основным выводом из этого является то, что первоочередные задачи на пути развития малого бизнеса в России - это совершенствование правовых основ, снижение налогообложения, обеспечение законодательной базы и правовых гарантий, совершенствование банковской и кредитных систем.

Решительную помощь в этих областях может и должно оказать государство. Малый бизнес является составной частью развитой экономики. Он должен выполнять ряд функций, которые позволяют экономике гармонично развиваться. Именно малый бизнес является проводником эффективных инноваций в массовое производство. За счет небольшого парка оборудования и немассового выпуска продукции, предприятия сферы

малого бизнеса затрачивают не столь значительный объем финансовых средств и времени на изменение технологического процесса, чем крупные, таким образом, выявляются наиболее эффективные инновации. В случае отрицательного результата, потери предприятия сферы малого бизнеса не будут столь велики, как у крупных и крупнейших предприятий. Также помимо апробационной функции, сфера малого бизнеса способствует диверсификации производства, за счет освоения новых перспективных ниш. Предприниматели, организуя свой бизнес, идут на риск ради получения прибыли и самореализации. Результатом таких усилий являются новые малые компании, которые внедряют и осваивают самые передовые технологии, превращают идеи в продукты реального сектора экономики [37, с. 76].

Малый бизнес в России неравномерно развит территориально: 30% предприятий сконцентрировано в Центральном федеральном округе, к которому отнесен город Москва. Более равномерное распределение предприятий сферы малого бизнеса, позволит развивать реальный сектор экономики, а также повышать уровень инновационной активности во всех федеральных округах, особенно где расположено значительное количество крупных промышленных предприятий.

Можно сделать вывод, что в настоящее время в России малый бизнес не выполняет основных функций по диверсификации производства и внедрению эффективных инновационных проектов, а лишь выступает посредником между производителем, как правило, зарубежным, так как российская промышленность не выдерживает мировой конкуренции, и отечественным потребителем. Малый бизнес развивается в сфере быстрого оборота капитала и не участвует в сфере научных разработок. Это негативно сказывается на развитии экономики, так как значительно снижает ее инновационный потенциал, а, следовательно, и конкурентоспособность на мировом рынке.

Крупным предприятиям сложно перестроить за короткое время технологический процесс и, соответственно, возникают трудности с отбором не реализуемых инноваций. Это повышает риск банкротства крупных предприятий, которые составляют основу конкурентных преимуществ страны на мировом рынке. Предприятия малых форм предпринимательства отыскивают «специализированные ниши», где они выступают субподрядчиками концернов в крупносерийном производстве. Они первыми апробируют новую продукцию, чтобы после передать ее в массовое производство крупным компаниям [32, с. 35].

Малый бизнес в России не способствует развитию реального сектора экономики, так как не выполняет функцию отбора наиболее перспективных инноваций в массовое производство. Из общего числа малых предприятий, лишь 10% относятся к производственной сфере, в научном секторе предприятия малых форм предпринимательства на настоящий момент не представлены. Отсутствуют связи между научным и промышленным сектором экономики, изобретения российских ученых не апробируются и не передаются в промышленное производство. Анализ структуры оборота малых предприятий по отраслям экономики показал, что торговля в структуре оборота малых предприятий составляет 67% всего оборота малых предприятий, и, соответственно, поступления в бюджеты различных уровней осуществляются от перепродажи импортных товаров, а не продукции собственного производства. Производственная сфера по количеству малых предприятий составляет 10,3%, в структуре оборота их доля всего 8,7%. То есть малый бизнес в России выступает посредником между зарубежными производителями и российскими потребителями, способствуя тем самым развитию экономик стран производителей.

Невыполнение основных функций малого бизнеса – диверсификации производства и продвижения инновационных продуктов в массовое производство пагубно сказывается на экономическом развитии страны. Сведение роли малого бизнеса до посреднических функций и продвижения

на рынок зарубежных продуктов неизбежно ведет к падению уровня развития реального сектора экономики, к потере конкурентных преимуществ, к замедлению темпов развития научного сектора и к окончательной потере связей между производственным и научным сектором [38, с. 162].

Сложившаяся ситуация вызвана рядом причин:

–во-первых – отсутствие четкой эффективной законодательной базы, регламентирующей функционирование предприятий сферы малого бизнеса;

–во-вторых, отсутствие системы финансирования развития предприятий малых форм предпринимательства. Кредитование является одной из важнейших проблем малого бизнеса в России [28, с. 96].

В настоящее время распространена практика предоставления кредитов только под залог или поручительство, которые большинство малых предприятий просто не могут предоставить. Отсутствие специальных банков, которые бы обслуживали малый бизнес, ставит малые формы предпринимательства в особо трудное положение, поскольку невозможность получения кредита исключает способность этих предприятий конкурировать с иными предприятиями;

–в-третьих, увеличение налогового бремени и бюрократизация органов, осуществляющих надзорные функции.

Как известно, в период кризиса все мероприятия государства должны быть направлены на стимулирование деловой активности, особенно в сфере малого предпринимательства. В сфере налоговой политики основными мерами должны быть: снижение ставок налога; предоставление налоговых льгот на инвестиции и внедряемые инновации; проведение политики ускоренной амортизации. В сфере кредитно-денежной политики необходимо проведение политики увеличения кредитов с целью оживления производства при помощи дополнительных кредитов. Это достигается за счет снижения процентных ставок за кредиты. Однако в период кризиса налогово-бюджетная политика государства направлена на повышение налогового бремени, так для предприятий сферы малого бизнеса

обязательные отчисления в социальные фонды были увеличены в 2 раза, что негативно сказалось на его развитии, особенно в реальном секторе экономики [28, с. 67].

Анализ динамики числа малых предприятий по видам экономической деятельности подтверждает неэффективность государственной политики развития малого бизнеса в наукоемких отраслях и в реальном секторе экономики. Это связано с тем, что в сфере торговли низкие риски банкротства, требуется небольшой первоначальный капитал, осуществляется быстрый оборот капитала, для малых предприятий производственной сферы требуется первоначальный капитал, позволяющий приобрести парк оборудования [28, с. 74].

Отсутствие льготных условий кредитования малого бизнеса (минимальная ставка кредита для малого бизнеса – 21%), а так же эффективной программы его поддержки (для получения государственной поддержки необходимо пройти контроль большого числа комитетов и департаментов, получить их одобрение, эти процедуры занимают несколько месяцев), не позволяют ему развиваться в реальном секторе экономики.

Для того чтобы малый бизнес действительно оказывал положительное влияние на развитие экономики и способствовал укреплению конкурентоспособности российской продукции особенно ее реального сектора, общее число малых предприятий по стране должно быть не менее двух трех млн., примерно равномерно распределенных территориально. В каждом округе, необходимо развивать малые формы предпринимательства именно в той отрасли экономики, которая эффективно развивается и учитывает характерные особенности территории. Также необходимо распространение малого бизнеса во всех отраслях экономики, за исключением естественных монополий [33, с. 152].

Распределение малых предприятий должно быть оптимальным, т.е. основная их доля – в реальном секторе экономики, а менее значительная в торговле, сфере услуг и научной сфере [41, с. 107].

В сложившихся условиях необходимо:

– проработка законодательной базы, регламентирующей функционирование малого бизнеса в производственных отраслях, создающих конечный продукт;

– разработка эффективной системы кредитования малого бизнеса;

– эффективная поддержка со стороны государства, способствующая распространению малого бизнеса в реальном секторе экономики и в научной сфере;

– установление связей между научными учреждениями, занимающимися инновационными разработками, сферой малого бизнеса и предприятиями массового производства.

Малое и среднее предпринимательство, охватывающее практически все отрасли экономики, способствует социально-экономическому развитию Старооскольского городского округа, решая следующие основные задачи:

- в социальном аспекте - способствует обеспечению занятости и материальному благополучию населения, его духовному и культурному развитию, самореализации и удовлетворению материальных потребностей через расширение рынка потребительских товаров и сферы услуг;

- в экономическом - содействует развитию конкурентной рыночной экономики, увеличению выпуска продукции, работ и услуг, повышению доходов бюджета городского округа и внебюджетных фондов;

- в политическом - обеспечивает формирование среднего класса как основного гаранта социальной и политической стабильности общества[42, с. 34].

Выполнить свою социально-экономическую и политическую роль малое и среднее предпринимательство сможет лишь при наличии благоприятных условий для его деятельности, что в конечном итоге определяет задачи органов местного самоуправления в отношении предпринимательства. Формирование благоприятной внешней среды происходит под воздействием макроэкономических факторов, влияние

которых сказывается на уровне развития предпринимательства. Финансово-экономический кризис оказал негативное влияние на развитие данного сектора экономики. Снизилась темпы роста количества субъектов предпринимательской деятельности, сократилось количество занятых и объемы налоговых поступлений. С целью минимизации последствий кризиса были усилены меры государственной поддержки данного сектора экономики, что позволило избежать резких колебаний основных показателей деятельности малого и среднего предпринимательства.

1.3 Особенности управления персоналом предприятий малого бизнеса

Малые предприятия имеют ряд специфических черт, определяющие особенности управления персоналом. Среди этих черт выделяют гибкость, быструю реакцию на изменения в экономике, ориентация на региональный рынок товаров и услуг, предпринимательский дух, простота организационной структуры и постоянный поиск дальнейшего развития.

Малое предпринимательство существенно влияет на занятость населения, что проявляется:

- способность создавать рабочие места при меньших затратах;
- более низкое техническое, органическое. Строеие функционального капитала;
- развитие малого предпринимательства формирует гибкость рынка труда;
- простота создания субъектов бизнеса.

Выделяют четыре типа кадровой политики (рис. 1.1):

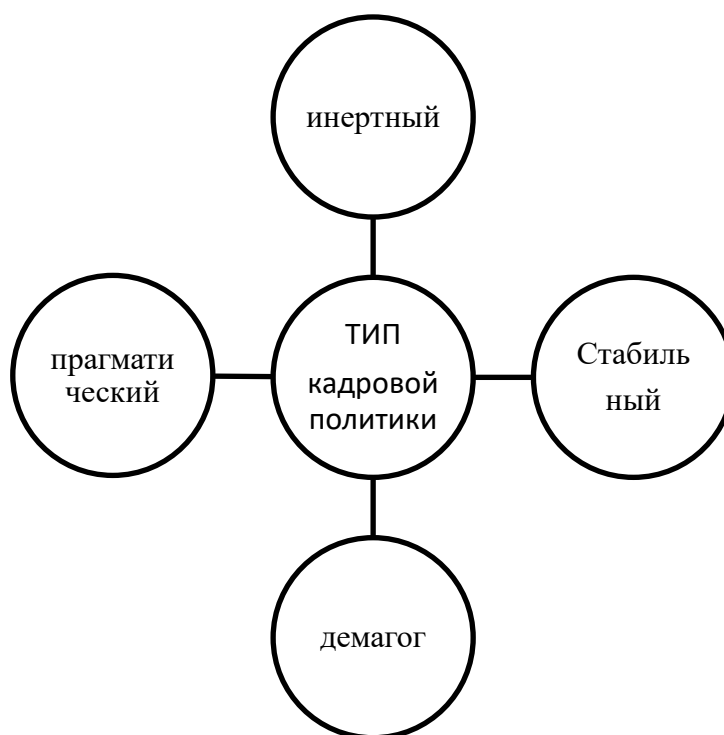


Рис.1.1 Типы кадровой политики

Исследование системы управления персоналом российских компаний свидетельствует, что ответственность практически по всем вопросам, связанным с управлением людьми, ложится в российских компаниях малого бизнеса на линейных менеджеров, которые полностью определяют все основные сферы управления персоналом.

Среди особенностей управления персоналом в организациях малого бизнеса выделяется:

- меньшая степень формализации работы;
- близость сотрудников к руководству и его доступность для общения;
- большая степень «прозрачности» деятельности;
- слабый уровень отчуждения от труда;
- высокая скорость принятия управленческих решений и коммуникативных процессов в целом;
- совмещение функций собственника и менеджера;
- высокая значимость личности руководителя;
- высокие лидерские установки руководителя;

-высокий уровень ответственности и трудозатратности руководителя.

Среди особенностей управления персоналом в малом бизнесе является проблема отсутствия должностных инструкций, спецификаций, которые необходимы для приема на работу новых сотрудников и отсутствие систематической базы данных для принятия решений о заработной плате.

Трудовые отношения в малом бизнесе предполагают реализацию нормативной модели, в которой профессиональная и добросовестная работа являются естественной основой договора между работником и работодателем, что означает интенсивный труд, практическое отсутствие развитой системы поощрений и наказания работников, низкий уровень социальных гарантий.

Уникальными чертами российской системы кадрового менеджмента малых предприятий являются крайне высокая гибкость систем рабочего времени и низкая формализация системы оценки персонала.

Нехватка управленческих навыков и умений, а также неэффективное делегирование полномочий считается одним из недостатков малых предприятий.

Среди менеджеров в малом бизнесе нет «отраслевых» управленцев – профессионалов. Руководители малых предприятий самостоятельно приобретают управленческую квалификацию и технологическую компетенцию по мере становления и развития бизнеса.

Управленческий состав малого предпринимательства представлен малым кругом доверенных лиц, которые подчинены непосредственно руководителю. Для управленцев свойственна высокая концентрация властных полномочий. Для небольшого частного предприятия концентрация оперативного управления сосредоточена в руках собственника и выливается в отсутствие делегирования полномочий, тотальный контроль владельца бизнеса за деятельностью наемных менеджеров и других категорий работников[28, с.45].

Современный российский руководитель в большинстве случаев склонен к силовому управлению с помощью влияния через страх. Однако, при наличии общих целей в управление деятельностью работника включаются внутренние стимулы, согласно теории двойной мотивации, которые значительно эффективнее внешних. Для необходимого укрепления дисциплины возможно редкое применение силовых методов в силу особенностей менталитета российского работника, в частности, иждивенческих настроений. Требование дисциплины в организации обуславливает наличие элементов авторитарного стиля управления, что неизбежно и естественно на данном этапе развития экономики.

Одним из важнейших факторов, который определяет медленное развитие малого бизнеса в России является несоответствие существующей системы подготовки кадров для этого сектора экономики его потребностям.

В силу специфики деятельности на малых предприятиях затруднено применение норм, регулирующих перемещения и переводы на другую работу, предоставление легкого труда, продвижение по карьерной лестнице и ряд других кадровых процессов.

Несмотря на широкий круг обязанностей и разносторонний характер деятельности специалисту на малом предприятии закрыт путь профессионального совершенствования, нет возможностей для регулярного повышения квалификации. На малых предприятиях сотрудник чаще взаимодействует с клиентами и сотрудниками. Способность эффективно взаимодействовать становится более значимой и может быть развита в процессе обучения[22, с.16].

Работа в малом и среднем бизнесе в силу ряда специфических особенностей во многих отраслях является привлекательной для низкоквалифицированных сотрудников. Ограниченность ресурсов малых предприятий не позволяет использовать многие инструменты управления персоналом, успешно применяются в крупном бизнесе и формирующие привлекательность работы для высококвалифицированного персонала.

Вместе с тем, создание творческой атмосферы, дух инициативы и предприимчивости является задачей, которая может быть успешно решена именно в рамках малого и среднего бизнеса при наличии у собственника внутренней убежденности в важности формирования команды, вовлечения сотрудников в процессы принятия решений. Осознание ценности человеческих ресурсов для компании и использование соответствующих инструментов может привести к повышению производительности труда без чрезмерных для малого бизнеса затрат.

Выводы по главе 1.

Первоочередные задачи на пути развития малого бизнеса в России - это совершенствование правовых основ, снижение налогообложения, обеспечение законодательной базы и правовых гарантий, совершенствование банковской и кредитных систем. Анализ динамики числа малых предприятий по видам экономической деятельности подтверждает неэффективность государственной политики развития малого бизнеса в наукоемких отраслях и в реальном секторе экономики.

Выполнить свою социально-экономическую и политическую роль малое и среднее предпринимательство сможет лишь при наличии благоприятных условий для его деятельности, что в конечном итоге определяет задачи органов местного самоуправления в отношении предпринимательства. Решительную помощь в этих областях может и должно оказать государство.

Проблемы управления персоналом в малом бизнесе стоят намного острее, чем на крупном предприятии. На малом предприятии руководство имеет довольно небольшой кадровый резерв, которым необходимо рационально распорядиться для получения прибыли. Особенности управления персоналом в малом бизнесе связаны не только с умением оптимизировать бизнес-процессы, но и с поиском, отбором, наймом, развитием персонала, навыками успешной мотивации сотрудников, а также требуют знания потребностей работников.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ИНТЕРА»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ИНТЕРА»

Полное фирменное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «ИНТЕРА»

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью, относится к коммерческим хозяйственным обществам.

Вид собственности предприятия: частная.

Место нахождения ООО «ИНТЕРА»:

Россия, 309536 Белгородская область, Староскольский район, село Федосеевка, улица Натальи Лихачевой д.22.

Общество зарегистрировано в органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц, в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «ИНТЕРА» имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Устав утвержден 09.11.2009 г. единственным участником общества Козловым Н.К.

В решении об учреждении общества ООО «ИНТЕРА» отражены результаты голосования учредителей общества и принятые ими решения по вопросам учреждения общества, утверждения устава общества, избрания или назначения органов управления общества, а также образования ревизионной комиссии или избрания ревизора общества, если такие органы предусмотрены уставом общества.

Общество внесено в единый государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации и в Единый государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном фонде обязательного медицинского страхования.

Общество внесено в Единый государственный реестр юридических лиц сведений о банковских счетах юридического лица.

Общество с ограниченной ответственностью «ИНТЕРА» является организацией, образованной гражданами.

По требованию действующего законодательства размер уставного капитала общества должен быть не менее чем десять тысяч рублей. Уставный капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала общества и номинальная стоимость долей участников общества определяются в рублях.

Единоличный исполнительный орган ООО Общество с ограниченной ответственностью «ИНТЕРА»- директор, который действует на основании Устава общества и решения единственного участника.

Единоличный исполнительный орган общества:

1) без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

2) выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Федеральным законом или уставом общества к компетенции общего

собрания участников общества, совета директоров (наблюдательного совета) общества и коллегиального исполнительного органа общества.

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению участников Общества и оформляется письменно, либо по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

Устав общества является учредительным документом общества.

Устав общества содержит:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о месте нахождения общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- сведения о размере уставного капитала общества;
- права и обязанности участников общества;
- сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества, если право на выход из общества предусмотрено уставом общества;
- сведения о порядке перехода доли или части доли в уставном капитале общества к другому лицу;
- сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам;
- иные сведения, предусмотренные Федеральным законом.

Общество имеет самостоятельный баланс. Оно вправе открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Имущество Общества составляют финансовые и материальные ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью Общества.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в арбитражном и третейском суде.

Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах своих вкладов в уставный капитал. Участники, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в размере неоплаченной доли.

Общество не отвечает по обязательствам участников Общества.

Общество имеет круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием. Общество может иметь собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Участник общества обязан:

-оплачивать доли в уставном капитале общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом;

-не разглашать информацию о деятельности общества, в отношении которой установлено требование об обеспечении ее конфиденциальности.

Участник общества несет и другие обязанности, предусмотренные Федеральным законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Устав общества может предусматривать иные обязанности (дополнительные обязанности) участника (участников) общества. Указанные обязанности могут быть предусмотрены уставом общества при его учреждении или возложены на всех участников общества по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

Общество создает резервный фонд и иные фонды в порядке и в размерах, которые установлены уставом общества.

Стоимость чистых активов общества определяется по данным бухгалтерского учета в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти.

Общество обязано обеспечить любому заинтересованному лицу доступ к информации о стоимости его чистых активов, определенной в соответствии в порядке, установленном пунктом 4 статьи 50 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»

Годовой отчет ООО «ИНТЕРА» должен содержать раздел о состоянии чистых активов общества, в котором указываются:

1) показатели, характеризующие динамику изменения стоимости чистых активов и уставного капитала общества за три последних завершённых финансовых года, включая отчетный год, или, если общество существует менее чем три года, за каждый завершённый финансовый год;

2) результаты анализа причин и факторов, которые, по мнению единоличного исполнительного органа общества привели к тому, что стоимость чистых активов общества оказалась меньше его уставного капитала;

3) перечень мер по приведению стоимости чистых активов общества в соответствие с размером его уставного капитала.

Если стоимость чистых активов общества останется меньше его уставного капитала по окончании финансового года, следующего за вторым

финансовым годом или каждым последующим финансовым годом, по окончании которых стоимость чистых активов общества оказалась меньше его уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев после окончания соответствующего финансового года обязано принять одно из следующих решений:

1) об уменьшении уставного капитала общества до размера, не превышающего стоимости его чистых активов;

2) о ликвидации общества.

ООО «ИНТЕРА» обязано хранить следующие документы:

-решение об учреждении общества, устав общества, а также внесенные в устав общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения;

-протокол (протоколы) собрания учредителей общества, содержащий решение о создании общества и об утверждении денежной оценки не денежных вкладов в уставный капитал общества, а также иные решения, связанные с созданием общества;

-документ, подтверждающий государственную регистрацию общества;

-документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе;

-внутренние документы общества;

-положения о филиалах и представительствах общества;

-протоколы собраний исполнительного органа общества и ревизионной комиссии общества;

-списки аффилированных лиц общества;

-заключения ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля.

ООО «ИНТЕРА» является одной из ведущих организаций в Центрально-Черноземном регионе по производству товарных бетонов и растворов (в том числе специальных), мелкоштучных изделий, произведенных методом полусухого вибропрессования, широчайшего ассортимента бетонных, железобетонных и полистирольных изделий.

Предприятие создавалось «с чистого листа» по проекту с использованием высокопроизводительного современного оборудования выпуска более десяти зарубежных и российских заводов, таких как ELBA (Германия), «ИВЕНА-АД» (Болгария), BlockMac (Турция), ООО «Строймеханика» (г.Тула), ООО Компания «СТС» (г.Новосибирск), ООО «Агенство прикладной механики» (г. Санкт-Петербург) и другие.

ООО «ИНТЕРА» имеет: автобетоносмесители объемом от 5 до 10 м³; цементовоз; самосвалы, фронтальный погрузчик, экскаватор-погрузчик, манипуляторы, кран. На всей технике без исключения для оперативного контроля, дисциплины и предотвращения инцидентов установлена система автомониторинга с диспетчерской службой.

В производстве связей строительной продукции, фирма использует, проверенных, надежных поставщиков как: АО «Лебединский ГОК», АО «Стойленский ГОК», ОАО «Серебряковцемент», ООО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп».

ООО «ИНТЕРА» за время своей работы, накопило опыт полноценной непрерывной работы (без выходных, с 12 часовым графиком), и заслужило доверие у наших многочисленных, постоянных клиентов: ООО «ИнтерСтройМонтаж», ООО Корпорация «Севкавэлеваторспецстрой», ООО «Касторенское ХП», ЗАО «Кшенский сахарный завод», ООО «Олымский сахарный завод», ООО ТПК «Соловьиный край», ООО «Железногорское МСО», ООО «Стройтехмонтаж», ООО «Феникс», ООО «ПромСтройИнвест», ООО «МАГ», ООО «Кофус», ООО «Велес», ООО «Минерал», КФХ «Прогресс», ООО «Стройтех», ООО «СУ-1 Оскол», ОАО «СУ-5 Оскол», ООО «Стройтепломонтаж-Оскол», ООО «Авантаж Строй», ООО «Промстальстрой» ООО «Строй-пром-инвест», ООО «Славянский продукт», Филиал ОАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», ОАО «Белгородэнергоремонт», ООО «Монтажремстрой Плюс», ЗАО «Техно Кров Гарант», ООО «Осколстройдеталь», ООО «Вектор», ООО «Идеал», ООО «Консом Плюс», ООО «Сигма».

Доля частных клиентов является сезонной и составляет от 30 до 50% от реализации.

В обществе разработаны и утверждены локальные нормативные акты: Коллективный договор, Правила внутреннего распорядка, Положение по оплате труда и премирования и другие документы.

Согласно ст. 40 ТК «Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Трудовой распорядок организации определяется Правилами внутреннего распорядка Правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт организации, регламентирующий, в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации (ст. 189,190 ТК РФ).

Положение об оплате труда и премировании содержит положения по оплате труда в соответствии с нормами трудового законодательства.

Учредительным документом Общества является Устав. Все положения Устава отвечают гражданскому законодательству и законодательству об обществах с ограниченной ответственностью.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями товаров и услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Выполнение работ и реализация металлопродукции осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно, в частности, директором общества.

Реорганизация общества осуществляется в соответствии с федеральным законодательством и Уставом. Она может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, с учетом требований Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и устава общества. Общество может быть ликвидировано также по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации. Оставшееся после завершения расчетов с кредиторами имущество ликвидируемого общества распределяется ликвидационной комиссией между участниками общества в следующей очередности: участникам общества распределенной, но невыплаченной части прибыли. Порядок ликвидации общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации и другими федеральными законами.

На предприятии установлены современные и эффективные системы контроля, учета и управления.

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности проводится на основе бухгалтерской отчетности управленческого учета.

В 2016 году оборотный капитал увеличился, который в основном составляют товары для продажи.

Краткосрочная задолженность в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась в связи с уменьшением объемов продаж и составила 72,8%, но увеличилась в 2016 году ее рост составил 165,5%.

Показатель фондоотдачи относится к числу обобщающих показателей использования оборотных фондов и отражает уровень использования всей их совокупности, является коэффициентом общей экономической эффективности их использования.

Все затраты за анализируемый период снизились в абсолютном выражении и снижение составило 67,6%.

Выручка от реализации продукции на данном предприятии за анализируемый период снизилась на 16291 тыс. руб. и снижение составило 67,4%, а по сравнению с 2013 годом снижение составило 62,2%.

Показателями прибыли является рентабельность: рентабельность продаж, рентабельность производства, рентабельность активов.

Рентабельность показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль выручки, себестоимости, активов организации.

Оценку эффективности управления основной деятельностью предприятия дает показатель рентабельности продаж, рассчитываемый по результатам от основной деятельности. Отмечается негативная тенденция в деятельности предприятия.

Предприятие не имеет задолженностей по налогам, перед кредитными организациями, в судебных тяжбах не участвует. Задолженность перед поставщиками всегда находится на уровне не менее чем в 2 раза меньше кредиторской задолженности покупателей.

Таким образом, анализ экономической и предпринимательской деятельности ООО «ИНТЕРА» показал, что предприятие является малым предприятием по показателям деятельности, намечается тенденция к ухудшению финансового состояния.

2.2 Анализ основных кадровых процессов предприятия

Управление человеческими ресурсами в ООО «ИНТЕРА» регламентируется: уставом предприятия, должностными инструкциями, трудовым договором.

Управлением персоналом занимается отдел кадров, в обязанности которого входит персональный учет работников, который включает прием и выбытие.

Основные задачи кадрового учета состоят в следующем:

- рациональная расстановка кадров в соответствии с уровнем их квалификации;
- аттестация и рационализация рабочих мест;
- статистический и оперативный учет и отчетность;
- анализ движения кадров;
- анализ качественного состава кадров;
- ведение архива.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятых на работу}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

2. Коэффициент оборота по выбытию

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволенных}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

3. Коэффициент постоянства кадров

$$K_{пс} = \frac{\text{Среднесписочная численность работников} - \text{количество уволенных}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

4. Коэффициент текучести кадров

$$K_{тк} = \frac{\text{Уволенные по собственному желанию} + \text{уволенные за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Среднесписочная численность персонала остается достаточно стабильной от 50 человек в 2014 году до 52 человек в 2016 году.

В процентном соотношении кадровый состав представлен на рисунке 2.1.

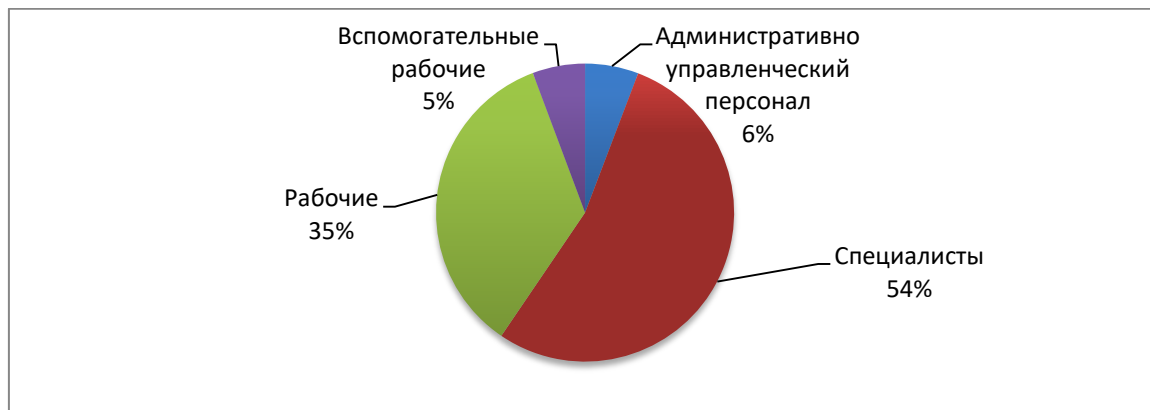


Рис.2.1 Кадровый состав персонала ООО «ИНТЕРА» по категориям, %

Анализ гендерного состава персонала показал, что в организации преобладают мужчины, что обусловлено характером деятельности предприятия. В ООО «ИНТЕРА» трудится 75% мужчин и 25% женщин.

В основном это административно управленческий персонал, специалисты и 2 человека рабочих. В настоящее время обучаются в высших учебных заведениях 5 специалистов, 8 рабочих и 1 человек из категории вспомогательного персонала. Среднее профессиональное образование имеют 12 человек ООО «ИНТЕРА», среди них 3 специалиста, 8 рабочих и 1 человек из категории вспомогательного персонала. Начальное профессиональное образование имеет 1 человек из категории вспомогательного персонала.

Анализ данного рисунка показал, что 48% персонала ООО «ИНТЕРА» имеют высшее образование; 27 % незаконченное высшее образование. Данный факт говорит о том, что 75% работников организации в скором времени будут иметь высшее образование. На основании этого можно сделать вывод о том, что образовательный уровень персонала ООО «ИНТЕРА» достаточно высокий.

В процентном соотношении распределение персонала по стажу представлено на рисунке 2.2.

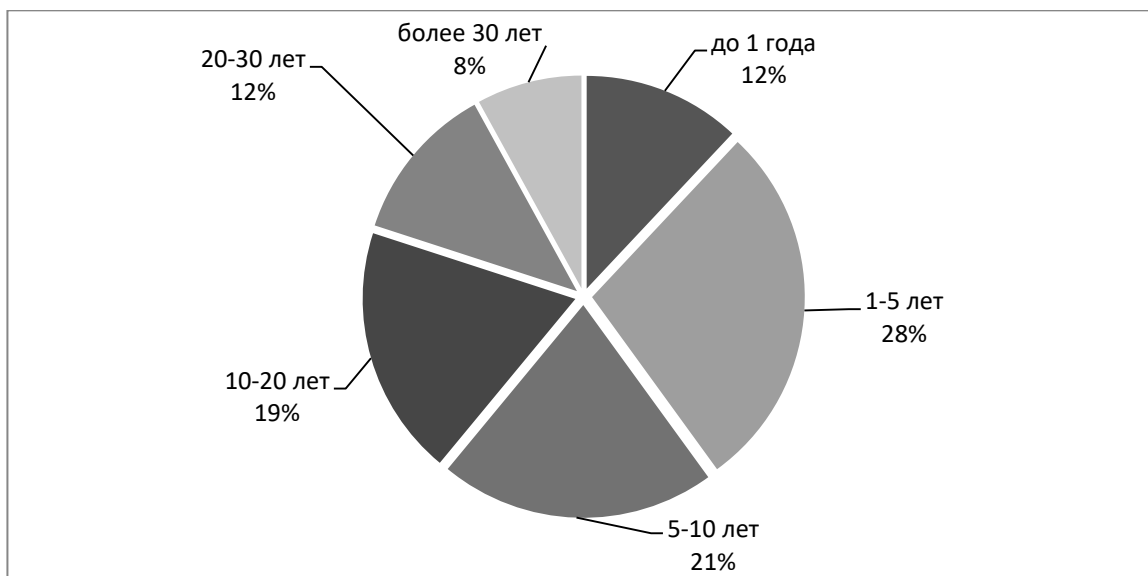


Рис. 2.2 Распределение персонала по стажу %

Таким образом, 28% персонала имеют трудовой стаж от 1 до 5 лет; 21% от 5 до 10 лет; 19% персонала имеют стаж от 10 до 20 лет.

Таким образом, по всем категориям работников 43 человека занимают свои должности в соответствии с полученным образованием и квалификацией, при этом 9 специалистов не имеют соответствующего образования и квалификации соответствующей занимаемой ими должности.

Таким образом, ООО «ИНТЕРА» имеет достаточно квалифицированный персонал способный профессионально решать поставленные производственные задачи.

2.3 Анализ актуальной системы управления персоналом

Эффективная деятельность современного предприятия в значительной степени зависит от функционирования системы управления персоналом. Система управления персоналом рассматривается как система, которая состоит из

множества подсистем и элементов, взаимодействующих между собой и влияющих друг на друга.

Систему управления персоналом необходимо исследовать как несколько относительно самостоятельных направлений кадровой политики предприятия. К ним следует отнести такие виды:

- подсистема найма и отбора персонала;
- адаптация персонала организации;
- мотивация персонала на предприятии;
- аттестация персонала организации;

Первичный отбор кандидата в ООО «ИНТЕРА» осуществляться в форме предварительного собеседования, анализа заявления (анкеты), анализа беседы по телефону, анализа резюме. При этом происходит проверка соответствия кандидата предъявляемым требованиям и сравнение кандидатов, если имеется несколько претендентов на одну должность.

Если собеседование вызывает сомнение, то в процессе отбора проводится тестирование. Следует отметить, что очень часто тестирование вызывает у претендентов негативную реакцию.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

На предприятии недостаточно используется внутренний резерв, не используются услуги служб, имеющих выход на широкий круг заинтересованных в данной работе кандидатов, недостаточное внимание уделяется работе со студентами, также отмечается чрезмерная длительность принятия итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Важнейшим в кадровой работе является адаптация вновь прибывших работников. Процесс первичной адаптации, как правило, длится 90 дней. В этот период новичку особенно требуется непосредственная помощь со стороны специалистов службы персонала, а также непосредственных руководителей.

Традиционно вхождение в должность начинается со знакомства сотрудника с организацией, ее структурой, историей, целями и стратегией. В первые дни руководитель или куратор информирует новичка о всех стандартах, принятых в учреждении, а также системе взаимодействия между подразделениями. Зачастую ограничиваются знакомством с постановкой задач и не информируют сотрудника об условиях работы. В результате в процессе работы возникает множество вопросов, ответы на которые отнимают время.

Обучение сотрудников во время процесса адаптации проводится непосредственным на месте. Это дает возможность оценить умение человека и не только приспособиться к новым условиям работы, но и проявить самостоятельность в принятии решений для достижения поставленных задач. Следует отметить, что система адаптации персонала в ООО «ИНТЕРА» построена без учета ключевых мотивов персонала учреждения, что существенно затрудняет сам процесс адаптации персонала.

19% работников отмечают отсутствие возможности карьерного роста; 12% - руководство неуважительно относится к сотрудникам; 19% работников не устраивает заработная плата; 31% сотрудников отмечают напряженные отношения с коллегами и для 19% работников выполняемая ими работа неинтересна. Наиболее вероятными причинами увольнения большинства работников являются перечисленные выше проблемы.

В ходе дальнейшего исследования системы управления персоналом рассматривалась действующая система мотивации персонала.

Для стимулирования административно-управленческого персонала (руководство, специалисты) ООО «ИНТЕРА» используют мотивацию по

статусу или рангу, которая основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество и эффективность труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности сотрудника.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится по должностным окладам за фактически отработанное время. Размер месячного должностного оклада устанавливается штатным расписанием.

Размер месячной заработной платы отдельных руководителей и специалистов устанавливается Соглашением по оплате труда, которое является неотъемлемой частью трудового договора. Оплата труда этой категории работников производится на основании Положения утвержденного директором.

Анализ данного Положения по оплате труда и премирования показал, что данное Положение оказывает низкую мотивацию на работников организации в связи с тем, что процедура его рассмотрения и согласования прошла в нарушении трудового законодательства без согласования с представителем трудового коллектива, в коллективе не обсуждалась.

Основываясь на анализе работы кадровой службы ООО «ИНТЕРА» следует отметить, что кадровая работа по многим показателям не соответствует уровню развития организации и требует внедрения инновационных методов работы в деятельность кадровой службы.

Существенное влияние на эффективность деятельности предприятия оказывает система обучения и развития персонала организации.

При этом в ООО «ИНТЕРА» годовой план развития всего персонала отсутствует. В связи с этим на предприятии четко не сформулированы цели развития персонала, не сформированы ключевые показатели для оценки эффективности развития персонала.

Для оценки фактической результативности действующей системы управления был использован системный подход.

Выводы по главе II.

Общество с ограниченной ответственностью «ИНТЕРА», относится к коммерческим хозяйственным обществам. Место нахождения ООО «ИНТЕРА»: Россия, 309536 Белгородская область, Староскольский район, село Федосеевка, улица Натальи Лихачевой д.22.

Основным видом деятельности предприятия является производство изделий из бетона, гипса и цемента. Дополнительными видами деятельности являются: производство строительных металлических конструкций и изделий, производство готовых металлических изделий, аренда строительных машин и оборудования с оператором, производство отделочных работ и др.

Анализ динамики численности персонала ООО «ИНТЕРА» за 2014-2016 годы показал, что оборот по приему в 2014 году выше, чем коэффициент по выбытию.

В целом, коэффициент текучести в 2014 и 2015 годах не превышает коэффициента оборота по приему, однако в 2016 году коэффициент текучести выше коэффициента по приему.

По результатам обобщенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. На предприятии ООО «ИНТЕРА» подбор и расстановка кадров в целом осуществляется недостаточно эффективно, потенциал работников используется не в полной мере. Существует резерв для развития творческого и трудового потенциала.
2. В ООО «ИНТЕРА» отсутствует система кадрового планирования и кадровый резерв.
3. В ООО «ИНТЕРА» не сформирована система обучения и развития персонала различных категорий.
4. Отсутствует эффективна система мотивации персонала.
5. Низкий уровень лояльности персонала предприятия.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ИНТЕРА»

3.1 Мероприятия по формированию эффективной системы управления персоналом

Постоянное ужесточение конкуренции между компаниями приводит к резкому повышению требований к работе службы персонала. Сегодня специалист по кадрам обязан заботиться не только об укомплектовании предприятия кадрами, но решать более широкий круг задач, связанных с адаптацией, аттестацией, обучением, мотивацией и обеспечением стабильности персонала. Основными функциями современной службы персонала выступают организационное строительство, качественное и количественное планирование персонала, подбор людей под будущие цели организации, комплексная система мотивации и обучения персонала, адекватная технология оценки сотрудников.

При подборе персонала из внешних источников, необходимо пользоваться услугами служб по трудоустройству, частных агентств по найму, так как при этом экономится время на беседу с кандидатами, явно несоответствующими предъявляемым требованиям, и отбор кандидатов является более целевым.

При отборе кадров и их расстановке можно использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем отдельных поручений, временного замещения должности, стажировки и пр. Данные мероприятия позволят обеспечить необходимую качественную и количественную трудовую эффективность.

Необходимо выработать единый стандарт отбора персонала. Имеется ввиду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы на предприятии ООО «ИНТЕРА». Единый стандарт отбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал предприятия,

унифицировать организационную культуру, сделать процессы внутри более управляемыми и прогнозируемыми.

Система формирования кадрового резерва организации должна быть прозрачной и понятной, показывать карьерные перспективы сотрудника, и мотивировать его на ускоренное развитие, повышение своего профессионализма для четких, осознаваемых целей.

Чтобы сделать отбор персонала в кадровый резерв необходимо подбирать сотрудников в соответствии с той должностью, на которую планируется работник.

Идея непрерывного образования существенно изменяет сложившееся понимание целей и задач, стоящих перед существующей системой образования. Целью образования в первую очередь должно стать развитие способности осваивать разнообразные и все более сложные виды деятельности, что позволит без ущерба для производства и человека преобразовывать профессию и специализацию. Это означает, что образование не просто дает профессиональную подготовку, а формирует умение и способность учиться и совершенствоваться.

Целью организации профессионального обучения кадров на производстве должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых рабочих, переподготовки и обучения рабочих вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением.

Развитие персонала организации должно строиться на следующих основных принципах:

- повышении квалификации;
- принципе самовыражения;
- принципе саморазвития.

Важным методологическим средством активизации обучающихся является широкое использование в процессе освоения профессии таких способов обучения, как вводный, текущий и заключительный инструктаж.

Первостепенное значение имеют методы производственного обучения, основой которых служат практические упражнения, как целенаправленное, сознательное и многократное повторение обучающимися трудовых приемов рационального выполнения операционных и комплексных работ.

Для ООО «ИНТЕРА» будет приемлемо обучение на рабочем месте. Этот метод развития персонала отличается практической направленностью и предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления полученных знаний и навыков. Такое обучение узкоспециализированное для развития потенциала работника.

Важнейшим условием эффективной деятельности современного предприятия является высокий уровень мотивации персонала. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов предприятия в конечном результате и без стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Повышению уровня лояльности персонала будет способствовать проведение корпоративных праздников и мероприятий, которые стоит проводить по мере необходимости и в соответствии с календарем.

Необходимым условием разработки проекта является определение рисков проекта.

На основании реестра рисков проведена оценка вероятности наступления рисков.

Таким образом, существует вероятность возникновения сопротивления персонала нововведениям, связанным с реализацией мероприятий данного проекта. Данный факт потребует дополнительной разъяснительной работы со стороны руководства с ответственными за реализацию мероприятий проекта,

а также разъяснительной работы с работниками различных подразделений предприятия.

3.2 Социально-экономическое обоснование проекта

Для определения социально-экономической эффективности проекта необходимо определить необходимые затраты на мероприятия проекта.

Реализация данного проекта потребует 15 тыс. руб. Стоит отметить, что данный проект в большей степени носит организационный характер и основные мероприятия проекта предполагается провести в рамках должностных обязанностей ответственных за разработку и их реализацию. Все работники, назначенные ответственными за разработку и внедрение мероприятий имеют достаточный опыт и квалификацию.

Экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы управления персоналом предположительно может привести к повышению прибыли предприятия до 1, %.

Коэффициент экономической эффективности может быть определен как соотношение предполагаемой прибыли за минусом расходов на проект к прибыли, которую получало предприятие до внедрения проекта

Основными видами социальных результатов проекта по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ИНТЕРА» являются:

-повышение мотивационных стимулов работника к высокопроизводительному труду;

-построение карьеры работников или повышение квалификации;

-обеспечение реализации трудового потенциала работников организации в соответствии с индивидуальными способностями, знаниями и умениями, требованиями квалификационных характеристик по профессии или должности; Таким образом, экономическая и социальная эффективность проекта позволяет сделать вывод о возможности внедрения мероприятий проекта в целях их реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первоочередные задачи на пути развития малого бизнеса в России - это совершенствование правовых основ, снижение налогообложения, обеспечение законодательной базы и правовых гарантий, совершенствование банковской и кредитных систем. Анализ динамики числа малых предприятий по видам экономической деятельности подтверждает неэффективность государственной политики развития малого бизнеса в наукоемких отраслях и в реальном секторе экономики.

Выполнить свою социально-экономическую и политическую роль малое и среднее предпринимательство сможет лишь при наличии благоприятных условий для его деятельности, что в конечном итоге определяет задачи органов местного самоуправления в отношении предпринимательства. Решительную помощь в этих областях может и должно оказать государство.

Проблемы управления персоналом в малом бизнесе стоят намного острее, чем на крупном предприятии. На малом предприятии руководство имеет довольно небольшой кадровый резерв, которым необходимо рационально распорядиться для получения прибыли. Особенности управления персоналом в малом бизнесе связаны не только с умением оптимизировать бизнес-процессы, но и с поиском, отбором, наймом, развитием персонала, навыками успешной мотивации сотрудников, а также требуют знания потребностей работников.

Общество с ограниченной ответственностью «ИНТЕРА», относится к коммерческим хозяйственным обществам. Место нахождения ООО «ИНТЕРА»: Россия, 309536 Белгородская область, Староскольский район, село Федосеевка, улица Натальи Лихачевой д.22.

Основным видом деятельности предприятия является производство изделий из бетона, гипса и цемента. Дополнительными видами деятельности являются: производство строительных металлических конструкций и

изделий, производство готовых металлических изделий, аренда строительных машин и оборудования с оператором, производство отделочных работ и др.

По результатам проведенного анализа актуальной системы управления персоналом ООО «ИНТЕРА» были выявлены ее недостатки:

- не сформирована система обучения и развития различных категорий персонала;

- отсутствует эффективная система мотивации работников;

- выявлен низкий уровень лояльности персонала.

В связи с этим определены цели проекта:

Совершенствование процедур отбора и найма персонала;

Развитие системы обучения персонала;

- Повышение уровня мотивации персонала;

- Повышение уровня лояльности работников предприятия.

На основании поставленных целей разработан цикл мероприятий среди которых:

- разработка и издание организационно-распорядительных документов проекта;

- разработка системы отбора и найма персонала;

- Проведение корпоративных праздников и программ;

- повышение квалификации специалиста по кадрам.

Реализация данного проекта потребует 15 тыс. руб. Стоит отметить, что данный проект в большей степени носит организационный характер и основные мероприятия проекта предполагается провести в рамках должностных обязанностей ответственных за разработку и их реализацию.

Основными видами социальных результатов проекта по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ИНТЕРА» являются:

- повышение мотивационных стимулов работника к высокопроизводительному труду;

- построение карьеры работников или повышение квалификации;
- обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к корпоративной культуре организации;
- соответствие содержания труда работников квалификации, определенной единым тарифно-квалификационным справочником профессий, должностей и работ;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- обеспечение стабильности персонала.

Таким образом, экономическая и социальная эффективность проекта позволяет сделать вывод о возможности внедрения мероприятий проекта в целях их реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30.11.1994 г. №51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ, часть третья от 26.11.2001 г. №146-ФЗ и часть четвертая от 18.12.2006 г. № 230-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
3. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5.08.2000 г. № 117-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
4. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 г. № 2008–ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
5. Российская Федерация. Законы. О производственных кооперативах: федеральный закон от 08.05.1996 г. № 184-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
6. Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14–ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
7. Российская Федерация. Законы. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129// <http://www.garant.ru/>.
8. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон от 26.11.2002г. № 127–ФЗ // <http://www.garant.ru/>
9. Российская Федерация. Законы. О техническом регулировании: федеральный закон от 27 декабря 2002 года N 184-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
10. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции: федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
11. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего

предпринимательства в российской Федерации: федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.

12. Российская Федерация. Законы. О саморегулируемых организациях: федеральный закон от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.

13. Российская Федерация. Законы. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля: федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.

14. Постановление главы администрации Белгородской области от 15 января 1999 года № 25 «Об образовании областного совета по поддержке и развитию малого предпринимательства при губернаторе области» (Сборник нормативных правовых документов Белгородской области № 13, 1999);

15. Постановление губернатора Белгородской области от 8 июля 2003 года № 3 «Об образовании Белгородского областного фонда поддержки малого предпринимательства»;

16. Постановление губернатора Белгородской области от 28 октября 2005 года № 172 «Об обеспечении контроля за исполнением субъектами малого и среднего предпринимательства области обязательств по реализации инвестиционных проектов, осуществляемых при финансовой поддержке из областного и федерального бюджетов» (Сборник нормативных правовых документов Белгородской области № 78, октябрь-декабрь 2006);

17. Постановление правительства Белгородской области от 20 октября 2008 года № 250-пп «О мерах по финансовой поддержке малого и среднего предпринимательства области» (издание «Белгородские известия», № 190-191, 11 ноября 2008);

18. Постановление правительства Белгородской области от 16 декабря 2005 года № 247-пп «О порядке использования субсидий федерального бюджета на поддержку малого предпринимательства области» (издание «Белгородские известия» № 228-229, 21 декабря 2005);

19. Постановление правительства Белгородской области от 5 марта 2007 года № 42-пп «Об утверждении областной программы «Развитие и государственная поддержка малого предпринимательства Белгородской области на 2007-2010 годы» (Сборник нормативных правовых документов Белгородской области № 102, март 2007);

20. Постановление правительства Белгородской области от 6 сентября 2006 года № 193-пп «О порядке использования субвенций федерального бюджета на развитие гарантийных механизмов в сфере малого предпринимательства» (издание «Белгородские известия» № 168-169, 13 октября 2006);

21. Постановление правительства Белгородской области от 30 июня 2008 года № 160-пп «Об утверждении Положения о департаменте экономического развития Белгородской области» («Сборник нормативных правовых актов Белгородской области», № 13(131), июнь, 2008);

22. Абалкин Л. Предпринимательство: его природа и роль в обновлении общества[Текст]/Л.Абалкин//Экономика и жизнь. – М.: Экономика, 2012.- 204 с.

23. Аристов О.В. Управление качеством: учебник[Текст]/О.В. Аристов. – М.: ИНФРА–М, 2014.-208 с.

24. Афанасьева Т.П. Анализ состояния внешней среды малого предпринимательства в России[Текст]/ Т.П. Афанасьева, В.В. Буев, Т.И. Пуденко. – М.: Бизнес-Тезаурус, 2015 - 159 с.

25. Блинов А. Развитие предпринимательства [Текст]/А. Блинов.- М.: Экономист. – 2013 – 180 с.

26. Блинов А.О. Государство и предпринимательство. Теория среднего класса[Текст]/А.О. Блинов.– М.: Палеотип- 2015 - 112 с.

27. Бочаров В. В. Финансовое моделирование[Текст]/В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2010. -145 с.

28. Бункина М.К. Макроэкономика[Текст]/М.К. Бункина, А.М. Семенов – М.: ИНФРА–М, 2014 – 247 с.

29. Виханский О.С. Менеджмент: учебник[Текст]/О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2013 – 282 с.
30. Вечканов Г.С. Теория[Текст]/Г.С. Вечканов. -М., Эксмо, 2012 – 69 с.
31. Гелета И.В. Экономика и социология труда: учебное пособие[Текст]/И.В. Гелета, М.: Проспект.-2013-84 с.
32. Горькова И.А. Компетентные требования при проведении анализа систем управления персоналом в организации[Текст]/И.А. Горькова //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – №. 8.-С.3-7.
33. Джарбеков С.М. Налогообложение малого бизнеса: правильно выбираем форму осуществления деятельности[Текст]/С.М. Джарбеков.– Консультант.- №4.- 2012-199 с.
34. Долгопятова Т. Роль законодательства и регулирования в становлении малого бизнеса в России [Текст]/ Т. Долгопятова, М., Эксмо, 2014. – 265 с.
35. Игнатов В.Г. Экономика социальной сферы[Текст]/В.Г. Игнатов. – Ростов–н/Д: Феникс, 2015 – 234 с.
36. Кочергина Т.Е. Внешнеэкономическая деятельность[Текст]/Т.Е. Кочергина. – Ростов н/д: Феникс, 2016 – 141 с.
37. Крылова Г.Д. Маркетинг: практикум [Текст]/ Г.Д. Крылов. – М.: ТК Велби; Проспект, 2016 – 142 с.
38. Лапушта М.Г Малое предпринимательство[Текст]/М.Г. Лапушта, Ю.Л. Старостин.-М.:Инфра-М, 2014. - 241 с.
39. Маслов Е. В. Управление персоналом: технология и идеология [Текст]/ Е.В. Маслов//Организационная психология. – 2015. – №. 1.-С.24-29.
40. Макаревич Л.М. 200 правил малого бизнеса[Текст]/Л.М. Макаревич.-М.: Дело и сервис 2013. – 187 с.
41. Михайлова М.А. Факторы и проблемы, обуславливающие развитие инструментов интегрированного планирования на российских

промышленных предприятиях[Текст]/М.А. Михайлова //Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №. 4.-С.21-25.

42. Рубе В. А. Институциональные аспекты организации малого бизнеса в развитых странах и в России. Учебное пособие[Текст]/В.А. Рубе, М.: Проспект, 2016.-284 с.

43. Солдатова Н.Ф. Некоторые особенности управления сбытовой политикой предприятий малого бизнеса[Текст]/ Н.Ф. Солдатова, С.Б. Ильяшенко//Экономика и управление в машиностроении. – 2014. – №. 4. – С. 51-54.

44. Смирнов А.В., Мероприятия по совершенствованию организации повышения квалификации на предприятии малого бизнеса[Текст]/А.В. Смирнов //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – №. 1.-С.15-19.

45. Рогожин М. Ю. Организация кадровой работы предприятия[Текст]/М.Ю. Рогожин, Directmedia, 2014.-284 с.

46. Орлов А.В. Малое предпринимательство: старые и новые проблемы [Текст]/А.В. Орлов // Вопросы экономики. - 2015. - № 4.- С.78-31.

47. Уткин Э.А., Денисов А.Ф. Государственное и муниципальное управление[Текст]/Э.А. Уткин, М.: ЭКМОС, 2011. – 239 с.

48. Хавина С. Государственное регулирование в современной смешанной экономике[Текст]/С. Хавина // Вопросы экономики. 2014. – №11- С.38-4.1

49. Ходов Л.О. О структуре малого бизнеса и особенностях его мотивации[Текст]/Л.О. Ходов//Вопросы экономики.-2010. - №7.- С.17-21.

50. Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Текст]/С.А. Шапиро. – Directmedia, 2015.-286 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ