

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КУБАНСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**



## **ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ**

Вестник  
студенческого научно-творческого общества КСЭИ:  
материалы XX Международной межвузовской  
студенческой конференции  
18 апреля 2017 г.

**ВЫПУСК СТО ТРИДЦАТЬ ВТОРОЙ**

Краснодар 2017

## **Редакционная коллегия:**

**О.Т. Паламарчук**, доктор филологических наук,  
кандидат исторических наук (ответственный редактор)  
**А.В. Жинкин**, кандидат исторических наук (научный редактор)  
**А.Д. Лебедева**, кандидат юридических наук  
**Н.И. Щербакова**, кандидат филологических наук  
**М.И. Ленкова**, кандидат экономических наук  
**Т.Ю. Жинкина**, куратор СНТО  
**В. Коротков**, председатель Совета СНТО

## **СОСТАВ ЖЮРИ:**

**Председатель: Д.В. Петров** – генеральный директор  
Научно-издательского центра «Академия знаний»  
**А.А. Адаменко** – доцент КубГАУ  
**И.М. Федина** – доцент КубГУ

**ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ. ВЕСТНИК СТУДЕНЧЕСКОГО  
НАУЧНО-ТВОРЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА КСЭИ. ВЫПУСК 132.  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖ-  
МЕНТА (ЧАСТЬ II):** материалы XX Международной межвузовской  
научно-творческой студенческой конференции 18 апреля 2017 г. / под  
науч. ред. А.В. Жинкина. Краснодар: КСЭИ, 2017. 138 с.

Настоящий, очередной вестник студенческого научно-творческого общества КСЭИ – сборник статей студентов-участников и докладчиков XX Международной научно-творческой студенческой конференции. В сборнике опубликованы материалы, посвященные проблемам управления в различных сферах.

Печатается по решению научно-методического и редакционно-издательского Советов КСЭИ в авторской редакции.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Абриталина Т.</i><br><b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ<br/>ОРГАНИЗАЦИИ</b>                                 | 6  |
| <i>Белик Т.</i><br><b>СУЩНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИИ<br/>ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>                              | 9  |
| <i>Белый А.</i><br><b>МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В<br/>ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ</b>                              | 12 |
| <i>Бердник М.</i><br><b>СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ<br/>ПРАКТИКЕ</b>                                          | 17 |
| <i>Волокитин Е.</i><br><b>ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА</b>                                                              | 19 |
| <i>Гонтарева А.</i><br><b>МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ<br/>ПРАКТИКЕ</b>                                 | 20 |
| <i>Груздева А.</i><br><b>ВНЕДРЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В<br/>ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>               | 23 |
| <i>Деревянко К.</i><br><b>ОТКРЫТИЕ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА</b>                                                                      | 27 |
| <i>Ермак В.</i><br><b>ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ</b>                                                 | 30 |
| <i>Ермак В.</i><br><b>КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА<br/>ОРГАНИЗАЦИИ</b>                                             | 33 |
| <i>Ишутина Н.</i><br><b>БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ТОРГОВЛЕ</b>                                                                           | 36 |
| <i>Карпушин В.</i><br><b>ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ШВЕДСКОГО СТОЛА<br/>(НА ПРИМЕРЕ ООО АСТРИД РЕСТОРАНА ЕХА-ПИЦЦА)</b> | 38 |
| <i>Кислая Г.</i><br><b>ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КУРОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>                                                 | 41 |
| <i>Князева А.</i><br><b>ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ<br/>ЭТАПЕ</b>                                         | 45 |
| <i>Коваленко О.</i><br><b>ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ПРОДАЖ</b>                                                                          | 48 |
| <i>Козлова Т.</i><br><b>СТАНДАРТИЗАЦИЯ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА</b>                                                              | 51 |
| <i>Колесников К.</i><br><b>КРИТЕРИИ И ТРЕБОВАНИЯ К ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА</b>                                                         | 53 |
| <i>Костенко О.</i><br><b>СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В<br/>ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ</b>                              | 57 |
| <i>Кривоносова А.</i><br><b>ТРЕБОВАНИЕ К СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА</b>                                                    | 58 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Кукоба А.</i><br><b>МЕСТО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>                          | 61  |
| <i>Кулаков К.</i><br><b>АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ КОСВЕННЫМ МЕТОДОМ</b>                                     | 63  |
| <i>Ларкина А.</i><br><b>ОСОБЕННОСТИ АНИМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЯ</b>                          | 66  |
| <i>Ларкина А.</i><br><b>СФЕРА ГОСТЕПРИИМТСТВА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ</b>                   | 69  |
| <i>Лелеко Е.</i><br><b>ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОФЕССИИ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b>                                             | 71  |
| <i>Лелеко Е.</i><br><b>ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА</b>                                                  | 74  |
| <i>Лозовская А.</i><br><b>МЕЖДУНАРОДНАЯ ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ В РОССИИ</b>                                             | 75  |
| <i>Лозовская А.</i><br><b>СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ, СПОСОБСТВУЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ</b> | 80  |
| <i>Пругло К. (Абхазия)</i><br><b>МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ</b>           | 84  |
| <i>Рудек Е.</i><br><b>ИННОВАЦИИ В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ</b>                                   | 87  |
| <i>Синдей А.</i><br><b>ПРОБЛЕМЫ СРЕДНЕГО КЛАССА В РОССИИ</b>                                                       | 90  |
| <i>Синдей А.</i><br><b>ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ТРУДОВУЮ МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА</b>                            | 94  |
| <i>Скворцова Е.</i><br><b>ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА</b>                           | 99  |
| <i>Стадникова А.</i><br><b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ УСЛУГ</b>                                                          | 101 |
| <i>Суркова И.</i><br><b>ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА</b>                                         | 105 |
| <i>Суркова И.</i><br><b>РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ</b>                  | 107 |
| <i>Тихонова Т. (Украина)</i><br><b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА</b>                           | 110 |
| <i>Торопов В.</i><br><b>ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ «ДИРЕКТ-КОСТИНГ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ</b>                         | 113 |
| <i>Хандус А.</i><br><b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ САМООЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА</b>                                              | 116 |
| <i>Хишба А. (Абхазия)</i><br><b>МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ</b>                                            | 118 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Чернова И.</i>                                               | 123 |
| <b>АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЯМЫМ МЕТОДОМ</b>                   |     |
| <i>Чуканова И.</i>                                              | 128 |
| <b>ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ УСЛУГ</b>                                     |     |
| <i>Чуканова И.</i>                                              | 131 |
| <b>ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ В РФ</b>                          |     |
| <i>Юрова Д.</i>                                                 | 134 |
| <b>ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ</b> |     |

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Денежные средства имеют абсолютную ликвидность по сравнению с ценными бумагами. Следовательно, чтобы вовремя оплачивать счета, предприятие должно обладать определенным уровнем абсолютной ликвидности. Его поддержание связано с расходами. Принято в качестве цены за поддержание необходимого уровня ликвидности принимать возможный доход от инвестирования среднего остатка денежных средств в государственные ценные бумаги. Это не значит, что запас денежных средств не имеет верхнего предела. Цена ликвидности увеличивается по мере того, как возрастает запас наличных денег. Финансовый менеджер должен определить размер их запаса, с учетом того, чтобы цена ликвидности не превысила маржинального процентного дохода по государственным ценным бумагам [2].

Следовательно типовая политика в отношении абсолютной ликвидности активов: компания должна поддерживать определенный уровень свободных денежных средств, которые для страховки дополняются некоторой суммой средств, вложенных в ликвидные ценные бумаги.

При необходимости или с какой-то периодичностью ценные бумаги конвертируются в денежные средства. При накоплении излишних сумм, они либо инвестируются, либо выплачиваются дивиденды [4].

Для оптимизации объема денежных средств целесообразно оценить:

- 1) общую величину денежных средств и их эквивалентов
- 2) какую их долю следует держать на расчетном счете, а какую – в виде быстро реализуемых ценных бумаг
- 3) когда и в какой сумме осуществлять взаимную трансформацию денежных средств и быстро реализуемых элементов оборотных активов.

Анализ денежных потоков.

- оперативный, повседневный контроль за сохранностью наличных денежных средств и ценных бумаг в кассе предприятия;
- контроль за использованием денежных средств строго по целевому назначению;
- контроль за правильными и своевременными расчетами с бюджетом, банками, персоналом;
- контроль за соблюдением форм расчетов, установленных в договорах с покупателями и поставщиками;
- своевременная выверка расчетов с дебиторами и кредиторами для исключения просроченной задолженности;
- диагностика состояния абсолютной ликвидности предприятия;
- прогнозирование способности предприятия погасить возникшие обязательства в установленные сроки;

Для управления денежной наличностью чаще используются модели Баумоля и Миллера-Орра [9].

Модель Баумоля. Предполагается, что предприятие начинает работать, имея максимальный и целесообразный для него уровень денежных

средств в течение некоторого периода времени. Все поступления средств от реализации товаров и услуг предприятие вкладывает в краткосрочные ЦБ, как только запас денежных средств истощается, т. е. становится = 0 или достигает некоторого заданного уровня безопасности, Предприятие продает часть ценных бумаг и тем самым пополняет запас денежных средств до первоначального уровня. Сумма накопления ( $Q$ ) вычисляется по формуле, где  $V$  – прогнозируемая потребность в денежных средствах в периоде,  $C$  – расходы на конвертации денежных средств в ценные бумаги,  $R$  – приемлемый и возможный для предприятия процентный доход по краткосрочным финансовым вложениям в ценные бумаги.

Средний запас денежных средств составляет  $Q/2$  а Общее количество сделок по конвертации ценных бумаг в денежные средства ( $k$ ) равно:

$$K = V Q \quad (1)$$

Общие расходы по реализации этой политики управления денежными средствами равны:

$$C \times k - \text{прямые расходы}, \quad (2)$$

$$R \times Q/2 - \text{упущенная выгода от хранения средств на расчетном счете вместо того, чтобы инвестировать их в ценные бумаги} \quad (3)$$

Модель Миллера-Орра. Ее используют при построении модели процесс Бернулли, т. е. стохастический процесс в котором поступление и расходование денег от периода к периоду является независимым случайным событием. Остаток средств на счете хаотически используется до тех пор, пока не достигнет верхнего предела [8].

Как только это происходит, предприятие начинает покупать достаточное количество ценных бумаг с целью вернуть запас денежных средств к некоторому нормативному уровню (точке возврата). Если запас денежных средств достигнет нижнего предела то в этом случае предприятие продаст свои ценные бумаги и таким образом, пополнит запас денежных средств до нормативного предела [10].

Реализация моделей осуществляется в несколько этапов:

1) устанавливается минимальная величина денежных средств ( $O_n$ ), которую целесообразно иметь на расчетном счете

2) по статистическим данным определяется вариация ежедневного поступления средств  $V$

3) определяются расходы ( $P_x$ ) по хранению средств на расчетном счете и расходы ( $P_m$ ) по взаимной трансформации денежных средств и ценных бумаг

4) рассчитывают размах вариации остатка денежных средств на расчетном счете ( $S$ ):

5) рассчитывают верхнюю границу денежных средств на расчетном счете при превышении которой необходимую часть денежных средств конвертируют в краткосрочные ЦБ

$$O_v = O_n + S \quad (4)$$

6) определяют точку возврата ( $T_v$ ), т. е. величину остатка денежных средств на расчетном счете, к которой необходимо вернуться в случае, если

фактический остаток средств на расчетном счете выходит за границы интервала (Он, Ов)

$$Tв = Он + S з \quad (5)$$

Определение оптимального (целевого) остатка денежных средств (речь идет о совокупном остатке на банковских счетах и в кассе) представляет собой одну из основных задач финансового менеджера. Прежде всего возникает вопрос: почему наличные средства остаются свободными, а не используются в полном объеме, например, для покупки ценных бумаг, приносящих доход в виде процента? Ответ: потому, что денежные средства имеют абсолютную ликвидность по сравнению с ценными бумагами. В частности, облигацией невозможно расплатиться в магазине, такси и т. п. [11].

Разные виды оборотных активов обладают разной ликвидностью, т. е. продолжительностью периода, необходимого для конвертации данного актива в денежные средства; неодинаковы и расходы по обеспечению этой конвертации. Только денежным средствам присуща абсолютная ликвидность. Для того чтобы вовремя оплачивать счета поставщиков, предприятие должно обладать определенным уровнем абсолютной ликвидности. Его поддержание связано с некоторыми расходами, точный расчет которых невозможен. Поэтому принято в качестве цены за поддержание необходимого уровня ликвидности принимать возможный доход от инвестирования среднего остатка денежных средств в государственные ценные бумаги (концепция альтернативных затрат). Государственные ценные бумаги являются безрисковыми: точнее, степенью риска, связанного с ними, можно пренебречь. Таким образом, деньги и подобные ценные бумаги относятся к классу активов с одинаковой степенью риска; следовательно, доходы (издержки) по ним сопоставимы. [14].

Однако сказанное не означает, что запас денежных средств не имеет верхнего предела. Дело в том, что цена ликвидности увеличивается по мере того, как возрастает запас наличных денег. Если доля денежных средств в активах предприятия невысокая, небольшой дополнительный приток может быть крайне полезен, в обратном случае — наоборот. Финансовый менеджер должен определить размер запаса денежных средств, чтобы цена ликвидности не превысила маржинального процентного дохода по государственным ценным бумагам. [16].

Таким образом, можно сделать вывод, что процедуры управления денежными средствами проработаны в теоретическом плане, но неочевидны с позиции практика. Поэтому при определении оптимального уровня денежных средств в большей степени руководствуются статистикой и неформализованными методами обоснования финансовых решений [20].

#### **Литература:**

1. Аврова И.А. «Определение оптимального уровня». – М.: Бератор-Пресс, 2013 г.
2. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В. и др. "Контроллинг как инструмент управления предприятием". - М.: Юнити, 2015 г.
3. Бороненкова С.А. "Управленческий анализ". - М.: Финансы и статистика, 2001 г.
4. Вилл Р.В., В.Ф. Палий "Управленческий учет". - М.: Инфра-М, 1997 г.
- . Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 14.06.2012).
5. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».



6. Приказ Минфина РФ от 31.10.2012 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению».
7. Приказ Минфина РФ от 29.07.2011 № 34н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации».
8. Приказ Минфина России от 10.12.2012 № 126н (ред. от 27.04.2012) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» ПБУ 19/02».
9. Положение о безналичных расчетах в Российской Федерации (утв. Банком России 03.10.2002 « 2-П) (ред. от 19.06.2012).
10. Астахов В.П. Бухгалтерский (финансовый) учет: Учебное пособие. - Ростов н/Д, 2013. - 831с.
11. Богатая И.Н., Хахонова Н.Н. Бухгалтерский учет: Учеб. пособие для вузов. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 380 с.
12. Бухгалтерский учет / Под ред. Комиссарова И.П., Бабаева Ю.А. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 527 с.

**Т. БЕЛИК**  
**н.р. Е.А. ШАРАПОВА**

### **СУЩНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

В настоящее время очень распространены разного рода тренинги, позволяющие раскрыть свои таланты, профессиональные возможности, познать себя и понять чем ты хочешь заниматься. И коучинг является одним из самых распространенных способов.

Коучинг – английское слово, напрямую заимствованное из этого языка, где «coaching» означает тренировку, обучение. Так сегодня называют методику индивидуальной работы коуча с клиентом, в процессе которой клиент получает новый, более широкий взгляд на свои возможности, освобождается от стереотипов и использует свое новое состояние для профессионального или личностного роста[2].

Коучинг появился в конце 80-х годов XX века. Его автором считается американец Т.Дж. Леонард, который разработал эту систему во время своей работы финансовым советником[1]. Клиенты постоянно просили у него совета не только в сфере управления финансами, но и в различных жизненных ситуациях.

Обобщив этот опыт, Леонард с 1982 года начал практику коучинга. Это направление приобрело популярность вначале в Соединенных Штатах, а затем распространилось на весь мир.

Коучинг практикует подход к каждому человеку как к сформировавшейся личности, в которой уже заложены ее цели, стремления и пути их реализации. Поэтому свою главную задачу коуч видит не в формулировании для клиента путей решения его проблемы, а в совместном поиске этих путей, индивидуальных для каждого человека.

Коучинг воспринимается как процесс, ведущий к повышению профессиональной компетентности или росту личностных качеств коучируемого.

Но главной целью является не достижение каких-то материальных результатов, а развитие у человека способности видеть пути, принимать решения и нести за них ответственность.

Нельзя воспринимать позицию коуча как эксперта, который одобряет или не одобряет те или иные действия своего клиента. Его задача – укрепить способность коучируемого к самостоятельным решениям, к постановке собственных, а не кем-то навязанных планов, и принятию полной ответственности за результат их реализации. Коучинг отличается от консультирования, терапии, спортивных тренировок, от общения с лучшим другом? Ведь коуч – не единственный специалист, предлагающий клиенту помощь в затруднительной жизненной ситуации, и важно отличать его от всех других профессионалов в этой области. Многие специалисты по коучингу объясняют свою работу, используя аналогию с выбором и покупкой велосипеда.

Консультант будет обсуждать с вами, что останавливает вас в том, чтобы пойти и купить велосипед. Он проанализирует все имеющиеся у вас «блоки» и поинтересуется, чего вы опасаетесь. Он обговорит с вами все нюансы покупки: кто изготовитель, какая модель, какой цвет. После консультации вы почувствуете себя способным пойти и купить велосипед с уверенностью и без посторонней помощи.

Консультанты помогают людям преодолевать жизненные трудности и часто специализируются в какой-либо специфической области или проблеме, так, существуют консультанты, которые помогают при тяжелой утрате, консультанты в сфере межличностных отношений, бесплодия, посттравматического стресса и так далее.

Коуча интересует настоящее – привычки, установки и поведение, которые клиент может исправить, если хочет, и будущее – новые навыки и установки, необходимые для достижения целей, которые сам же клиент для себя и определил. В процессе занятий квалифицированный коуч может обратить внимание на то, что клиент нуждается в психологической помощи. В таком случае коуч может посоветовать ему на время прекратить работу в рамках коучинга и обратиться за помощью к психотерапевту, чтобы решить какую-то конкретную проблему «из прошлого».

Коуч может потребовать большего, относится к клиенту как взрослому.

Коуч выслушает все, что вы скажете о вашем желании заняться велосипедным спортом. Он задаст вопросы, чтобы понять, каким именно видом езды вы хотите заняться, и знаете ли, какую модель велосипеда предпочесть. Он может попросить вас собрать информацию о велосипедах и веломагазинах и предложит назвать конкретный день, когда вы купите велосипед. Он поможет вам на него взобраться, и будет бежать рядом, пока вы будете учиться. А также проверять время от времени, действительно ли это доставляет вам удовольствие. Вместе вы обсудите, что дает вам опыт езды на велосипеде, и кем вы хотите стать: профессиональным велосипедистом или просто любителем. Или же вы предпочтете вообще забыть об этом, поскольку попробовав, вы поняли, что это не так увлекательно, как вам казалось. Что бы вы ни решили, коуч будет слушать, уточнять и поддерживать вас.

Виды коучинга. По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. Карьерный коучинг в последнее время называют карьерное консультирование, включающее в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т.п., связанные вопросы[3].

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями компании и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения)[5].

По участникам коучинга различаются индивидуальный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг. По формату – очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга. Важно понимать что данные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения клиентов[4].

Кроме того, выделяют внешний и внутренний коучинг.

Чаще всего организации приглашают коуч-тренера «со стороны» для работы со своим персоналом. Это так называемый внешний коучинг персонала. Он проводится в форме регулярных встреч коуча с клиентами.

На Западе активно применяется внутренний коучинг персонала. Он представляет собой специфический стиль менеджмента – особым образом организованный процесс общения руководителя со своими подчиненными. Управление сотрудниками строится таким образом, что они действуют фактически самостоятельно, оставаясь при этом под наблюдением коуч-менеджера. Такой коучинг включен в повседневное деловое общение руководителей и подчиненных: консультирование во время совещаний, переговоров, текущего контроля за выполнением сотрудниками своих обязанностей и т.д.

Профессию коуча можно назвать «побуждающей». «Вызывать к жизни лучшее в человеке или в команде» – вот слова, точнее всего определяющие коучинг.

В основу коучинга ставится уважение к личному и профессиональному опыту клиента, и убеждение в том, что каждый клиент является творческой, разносторонней и целостной личностью.

Коуч поможет выработать правильную стратегию поведения, чтобы направить все усилия команды на достижение общего результата. Такую задачу простым тренингом не решить. Бизнес-коуч также может выступать в качестве модератора – организовать процесс обсуждения, стоящих перед командой задач, создать атмосферу взаимопонимания и конструктивного диалога между членами одной команды.

Бизнес-коуч строит свою работу исходя из бизнес-задач компании. А задачи бывают самые разные. Например, помочь новому руководителю быстрее войти в коллектив – наладить коммуникации, разобраться с действующими в нем правилами. Или помочь менеджеру структурировать и потренировать презентацию своих новых идей для представления перед советом

директоров. А также облегчить процесс делегирования полномочий, расставив приоритеты и оптимально распределив обязанности, тем самым освободив место для более важной и творческой работы.

Коуч может помочь наладить коммуникации, выстроить эффективные механизмы обратной связи, четко и ясно сформулировать цели и задачи, одновременно с этим находясь в гармонии с самим собой и окружающим миром.

Резюмируя вышеизложенное, нужно сказать, что коучинг является хорошей помощью людям, которые не могут определиться, что им делать в жизни, либо принять какой, либо выбор. Можно сказать, что коучинг постепенно заменяет всем любившихся психологов, а со временем может заменить и некоторые должности в управлении.

#### **Литература:**

1. Богатырёва М. Р., Абдулгазизова А. Н. Особенности организации труда в малом бизнесе: сборник научных трудов Sworld по материалам международной научно-практической конференции. -2013. - Т. 32. - № 1. - С. 12-15.
2. Данилова М. Управление изменениями в стиле коучинг // Бизнес без проблем // Персонал. -2010. - № 11.
3. Морозова Л. Как правильно использовать новые возможности, или что даёт коучинг руководителю // Управление персоналом. - 2011. -№ 7. - С. 39-45.
4. Режим доступа: <http://www.psychology-faq.com/chto-takoe-kouching-komu-i-dlya-chego-on-nuzhen/>
5. Эффективный коучинг. Уроки. Майлз Дауни

**А. БЕЛЫЙ**  
**н.р. М.И. ЛЕНКОВА**

### **МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ**

Себестоимость продукции – это один из ведущих показателей деятельности предприятия. Исчисление себестоимости продукции именуется калькуляцией [1].

Под методом калькулирования себестоимости продукции понимается способ отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции и отнесение издержек на единицу продукции.

Процесс калькулирования состоит из трех этапов:

- Исчисление себестоимости всего объема произведённой продукции.
- Исчисление себестоимости всех видов продукции.
- Исчисление себестоимости единицы продукции.

В реальном времени за рубежом применяется следующие базовые методы учета затрат:

1. Стандарт-костинг
2. Директ-костинг
3. Система just in time
4. АВС-костинг
5. ФСА

6. Target - костинг
7. Kaizen – костинг

Стандарт-костинг (standart costing) - система учета расходов и калькуляции себестоимости с внедрением нормативных затрат. Главная задача – учет потерь и отклонений в прибыли организации. В базисе метода лежит четкое, жесткое установление норм затрат материалов, энергии, труда, заработной платы и иных расходов, связанные с созданием продукции причем установленные нормы нельзя перевыполнять. Выполнение их даже на 80 % означает удачную работу фирмы, превышение – норма была установлена неверно. Одно из базовых преимуществ этой системы заключается в том, что при ее верной постановке не потребуется большого бух. штата, так как учитывается только отклонение от норм. Чем стабильнее функционирует предприятие, тем больше стандартизованы производственные процессы и тем менее трудоемкими становятся учет и калькулирование [2].

Директ-костинг.

Ведущей идеей системы управленческого учета «директ-костинг» считается разделение всех затрат на постоянные и переменные. При этом к производственным относят только переменные затраты.

Производственная себестоимость произведенной и реализованной продукции формируется из переменных производственных затрат, оказывавшихся в прямой зависимости от технологического процесса и организации производства. Кроме этого, по переменным затратам оцениваются остатки готовой продукции на складе на начало и конец отчетного периода, а также незаконченное производство.

Постоянные расходы не связаны непосредственно с процессом производства и потому не включаются в производственную себестоимость продукции. Постоянные расходы оформляются на отдельном счете и после истечения отчетного периода всецело списываются на сокращение прибыли от реализации продукции, полученной в данном отчетном периоде.

Just in Time (Точно в срок) или же *JIT* – это метод управления фирмой которая ориентирована на понижение числа запасов. В соответствии с данной концепцией нужные комплектующие и материалы поступают в необходимом числе в необходимое место и в необходимое время.

Использование данной концепции увеличивает эффективность производства за счет снижения потерь. Под потерями понимаются всевозможные воздействия, которые добавляют стоимость, но не повышают ценность продукта - бесполезные перемещения материалов, избыточные запасы и т.п [9].

Для всякой конкурентно способной организации, важным преимуществом является предоставление потребителю необходимого и качественного товара по более низкой цене в кратчайшие сроки. *Just in Time* дает возможность этого достичь за счет постановки и достижения ряда целей:

Ноль дефектов – данная задача ориентирована на уменьшение количества дефектов в производстве. В ходе производства не должно возникать ни единого, даже малозначительного дефекта.

Нулевое время установки заготовок - время на установку надлежит быть как можно меньше. Уменьшение времени установки приводит к уменьшению цикла изготовления и сокращению запасов в производстве.

Нулевые запасы – запасы, включая те, которые присутствуют в процессе обработки, монтажа и сборки, обязаны устремиться к нулю.

Ноль лишних операций – в системе *JIT* это значит, что из процесса производства должны быть исключены все воздействия, которые не прибавляют ценности продукту.

Нулевое время ожидания – время ожидания должно стремиться к нулю. В этом случае увеличивается точность планирования производства и согласованность работы [7].

*ABC*-калькулирование себестоимости продукции.

Технология функционально-стоимостного калькулирования – *ABC* выходит за рамки калькулирования и собственно учетных технологий. Она обеспечивает накопление и систематизацию информации о всевозможных финансовых показателях (затратах, доходах, активах, обязательствах), входящих в работу фирмы, в разрезе ведущих бизнес-процессов и операций. В отличие от традиционных подходов, полагающих, что предпосылками появления затрат служит производство продукции, в базис новой системы была положена мысль о неосредованной связи между финансовыми показателями и объектами учета через операции. Операция как основа технологического, сбытового или же управленческого процесса требует привлечения ресурсов различных видов. А это, в свою очередь, разрешает связывать операции с активами, необходимыми для их воплощения, затратами, понесенными при их выполнении, обязательствами по поводу привлечения активов [8].

#### **Функционально-стоимостной анализ**

Функционально-стоимостной анализ – инструмент, предназначенный для оценки себестоимости продукта (услуги). Проведение фса позволяет получить оценку себестоимости через управление процессами, направленными на создание продукции или оказание услуг. В этом и заключается различие метода функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов от классических финансовых методов учета затрат, в рамках которых работа фирмы оценивается по функциональным операциям, а не по конкретным продуктам (услугам), предоставляемым клиенту. В основе функционально-стоимостного анализа лежит следующее положение: для создания продукта (услуги) нужно исполнить цепочку процессов, затратив при этом конкретные ресурсы. Затраты на выполнение процесса рассчитываются методом переноса стоимости ресурсов на стоимость шагов процесса. Сумма затрат на выполнение всех процессов, с определенными изменениями, и составляет себестоимость продукта (услуги). В случае если классические методы вычисляют затраты на некоторый вид деятельности лишь по категориям расходов, то функционально-стоимостной анализ показывает стоимость выполнения всех этапов процесса. Таким образом, методика функционально-стоимостного анализа позволяет более точно определить затраты на производство продуктов (оказание услуг), а также предоставляет информацию для анализа бизнес-процессов и их совершенствования [5].

В системе *Business Studio* методы функционально-стоимостного анализа и имитационного моделирования применяются параллельно. Функционально-стоимостной анализ нужен для расчета стоимости данного процесса. Стоимость процесса рассчитывается способом переноса стоимости ресурсов

на стоимость выполняемых шагов процесса. Задача имитационного моделирования – рассчитать продолжительность каждого шага процесса.

Этапы функционально-стоимостного анализа и имитационного моделирования включают:

- разработку модели процессов
- задание временных характеристик конечных (недекомпозируемых) процессов
- задание характеристик ресурсов, важных для выполнения данных процессов

Ресурсы разделяются на временные и вещественные. Стоимость временного ресурса переносится на стоимость процесса пропорционально тому времени, которое ресурс затрачивает на выполнение процесса, стоимость вещественного ресурса – пропорционально численности повторений процесса.

- назначение ресурсов на процессы
- проведение имитации выполнения процессов [4].

#### **Таргет-костинг.**

Таргет-костинг более оптимален для тех организаций, стратегия развития которых учитывает снижение затрат.

Чтобы использование таргет-костинга было удачным, нужно выполнение ряда критерий, важнейшее из которых – тесное горизонтальное взаимодействие между функциональными подразделениями организации, в частности, между рекламными службами, техническими, исследовательскими и производственными подразделениями. Это необходимо для организации совместной работы по понижению плановой себестоимости продукта до его целевой себестоимости на базе известной цены и нормы прибыли.

Не менее важнейшим условием эффективности таргет-костинга считается постоянность его применения. Для того, чтобы целевая себестоимость не просто была определена, но и достигнута, нужно регулярно уточнять целевую себестоимость и стремиться понизить издержки организации до утвержденной величины.

Система целевого управления затратами таргет-костинг базируется на довольно простой идее: в случае если для успешного бизнеса изделие нужно продавать по цене, не превосходящей рыночную, то определение себестоимости будущей продукции начинается с установления цены на нее. Традиционный метод ценообразования просто вывернут наизнанку. В начале формируется рыночная цена на данный вид продукции, затем устанавливается желанный размер прибыли, а затем следует расчёт максимально допустимого размера себестоимости.

Таким образом, допустимый размер себестоимости по методу таргет-костинга определяется следующим образом:

$$\text{Цена} - \text{Прибыль} = \text{Себестоимость}$$

Рыночная цена в данном методе именуется целевой ценой (*target price*), предпочтительная разница между себестоимостью и продажной ценой называется целевой прибылью (*target profit*), а себестоимость, по которой изделие должно быть изготовлено, называется целевой себестоимостью (*target cost*) [3].

Кайзен-костинг.

Кайзен-костинг (*kaizen costing*), как и таргет-костинг, появился в Японии во 2-ой половине 1980-х годов. Использование кайзен-костинга возможно во многих отраслях производства и, что особенно важно, в совокупности с другими методами управления затратами.

Кайзен-костинг применяется в японской модели управленческого учета параллельно с таргет-костингом. Обе системы имеют схожую задачу - достижение целевой себестоимости: по системе таргет-костинг - на этапе проектирования нового изделия, а по системе кайзен-костинг - на этапе производства изделий[6].

Если на этапе проектирования разница между сметной и целевой себестоимостью составляет до 10-ти %, то принимается заключение о начале производства такого изделия с расчетом на то, что 10% будут ликвидированы в процессе производства способами кайзен-костинга. Уменьшение разницы между сметной и целевой себестоимостью именуется кайзен-задачей, которая касается всего персонала организации от инженеров до менеджеров и выполнение которой подобающим образом поощряется через систему управления персоналом.

Кайзен-задача основывается на этапе планирования на следующий финансовый год, когда разрабатываются планы производства. Кайзен-задача ставится как на уровне всех изделий, так и на уровне предприятия в целом по отдельным статьям переменных затрат. Незменные затраты подсчитываются по отдельным подразделениям и группируются в специальные бюджеты.

Применяя данные кайзен-задачи и бюджеты постоянных затрат специалисты составляют годовой бюджет фирмы [1].

#### **Литература:**

- 1.Вахрушева, О.Б. Управленческий учет: курс лекций. 2014. С. 188
- 2.Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для студентов вузов, обучающихся по фин. - экон. 2013. С.211.
- 3.Янковский, К.П. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров. 2012. С.310.
- 4.Мельников И.. Бухгалтерский учет. 2013. С.228.
- 5.Костюкова Е.И. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. пособие. 2014. С.184.
- 6.Герасимова Л. Управленческий учет, теория и практика. 2012. С.322.
- 7.Славников Д.В. TARGET COSTING как метод целевого стратегического управления затратами. 2015. С.210.
- 8.Николаева С. Стандарты серии ISO 9000 на службе у финансового директора. 2013. С.231
- 9.Hiromoto T. Another hidden Edge: Japanese Management Accounting. 1988. P.250.



## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ**

Организация системы управленческого учета основывается на первичной документации, учете затрат и чисто управленческих аспектах. Данные первичных документов учитывают с помощью двойной записи на счетах бухгалтерского управленческого учета. Целый набор счетов финансового и управленческого учета определяется рабочим планом счетов и отражает структуру базы данных внутри организации [8]. Основным организационным вопросом в управленческом учете является степень необходимой детализации Плана счетов. Виды анализа, которые руководство стремится выполнять более или менее регулярно, определяют детализацию счетов управленческого учета. Существует множество различных методов и способов учета производственных затрат. Предприятие, организуя управленческий учет, необходимо выбрать определенные, удовлетворяющие его потребностям системы и способы учета затрат. Набор этих способов и методов различен на разных предприятиях. Система учета затрат зависит от технологии производства, характеристики продукции, организации производства и других факторов. Следовательно, каждое предприятие создает свою неповторимую систему управленческого учета [4].

Системы управленческого учета характеризуются: объемом информации, поставленными целями, критериями и средствами достижения целей, составом элементов системы и их взаимодействием. Выбор системы управленческого учета зависит от отраслевой принадлежности и размера бизнеса, применяемой в технологии производства, ассортимента продукции и т.п. [1]. Организация такой системы — внутреннее дело предприятия, и определяется исходя из целей и задач управления.

Управленческий учет, это не только сбор и регистрация информации, но и ее анализ и оценка с целью получения данных, на основе которых возможно управление организацией, прежде всего оперативное. Первичный бухгалтерский учет является одним из наиболее важных источников информации для управленческого учета, причем самым достоверным. В то же время для реализации информационных потребностей менеджеров необходимы данные из дополнительных источников, как внутренних, так и внешних [3].

В статье анализируется управленческий учет в отечественной практике. Нормативный учет, учет по местам возникновения затрат и центрам ответственности, деление и анализ затрат по статьям калькуляции и экономическим элементам и т.д. - все данные инструменты были частью советского производственного учета. Вместе с тем основная информация, образуемая в тот период, касалась калькулирования и контроля затрат[1]. При этом данная аналитическая информация формировалась в единой системе счетов, что до сих пор отличает российский управленческий учет. В то же время практически не уделялось внимание развитию информации о предполагаемых доходах, прибыльности того или иного продукта, ценовой политике [5].

Система управленческого учета должна обеспечивать планирование и контроль не только расходов, но и доходов. Только такой подход позволит обрести реальный экономический эффект от ведения внутреннего учета. Для эффективного управления хозяйственной деятельностью и формированием финансовых результатов предприятия необходимо создание системы гибкой, достоверной и оперативной экономической информации. В этих условиях возрастают роль и значение бухгалтерского учета. Управленческий учет по своему содержанию и назначению направлен на будущее. В то же время учитываются обстоятельства, которые могут измениться в течение планируемого периода. Данные управленческого учета допускают выявить области наибольшего риска, узкие места в деятельности предприятия, малоэффективные или убыточные виды продукции и способы их реализации [3].

Управленческий учет в большинстве российских субъектов хозяйствования не ведется или развит очень слабо. В основном это можно объяснить отсутствием единой методологической основы, методических рекомендаций по организации управленческого учета в отдельных отраслях отечественной экономики, а также периодом его становления и развития в отечественной практике. Между тем в настоящее время отечественные фирмы, функционируя в условиях конкуренции и борьбы за выживаемость, испытывают острую необходимость в организации действенной системы управленческого учета [6]. Так, В.Э. Керимов обращает внимание, что на современном этапе развития экономики важнейшей задачей является совершенствование системы управления производством на основе единых принципов планирования, учета, оценки, калькулирования, анализа и контроля. В этих условиях несравнимо возрастает роль управленческого учета, являющегося требуемым инструментом в мобилизации всех имеющихся резервов возрастания эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий [4].

В связи с этим проблема его введения в отечественную практику приобретает первостепенное значение, возникает необходимость проведения глубоких исследований экономической природы, сущности и содержания управленческого учета, его фундаментальных теоретических основ. На сегодняшний день многие руководители не всегда осознают роль управленческого учета в организации, недостаточно четко понимают цели и задачи его постановки [8]. Именно этим вопросам и посвящается статья.

В Российской Федерации определение управленческого учета до настоящего времени не получило в экономической литературе более или менее четкой и однозначной трактовки. Среди специалистов отсутствует единое мнение о сущности, роли и назначении управленческого учета, его месте в системе управления предприятием, теории учета [7].

Таким образом, главная цель внедрения системы управленческого учета в организации – предоставление руководству фирмы информации, необходимой для эффективного управления бизнесом. Обычно на российских предприятиях внедрение управленческого учета осуществляется по инициативе высшего руководства, испытывающего дефицит информации для принятия управленческих решений.

### **Литература:**

1. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет: Учебник для бакалавров / Е.Ю. Воронова. - М.: Юрайт, 2013 г. - 551 с.
2. Иванов, В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / О.К. Хан. - М.: ИНФРА-М, 2013г. - 208 с.
3. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник. - М.: Юристъ, 2013г. - 618 с.
4. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2013г. - 352 с.: ил.
5. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2012г. - 350 с.
6. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. - М.: Бератор-Пресс, 2014г.
7. Сергеева, И.А. Управленческий учет в сельском хозяйстве: Учебник / Л.И. Хоружий, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова, И.А. Сергеева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 г. - 207 с.
8. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабли., 2015г. - 648 с.

**Е. ВОЛОКИТИН**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

### **ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

Главной задачей любой организации является получение прибыли и выполнение поставленной задачи. Обобщенные показатели указывают на процент их выполненной работы и определяют, как качественно, слаженно и быстро работает компания, а ее сотрудники могут по-разному выполнять свои профессиональные задачи. Для выявления степени их весомости, в организации существуют различные методы и методики для проведения и выявления конкретных черт и качеств сотрудников, которые по тем или иным причинам не могут выполнять данные обязательства на занимаемом посту.

Все методы исследования компании можно разделить на три подхода: механический, эмпирический и гуманитарный. Как правило, методы оценки персонала по большей своей значимости можно отнести к эмпирическому подходу, потому что они являются основой распространения успешного функционального и отраслевого опыта для принятия важных решений. Во многих случаях оценка является сравнительным показателем в процессе изучения показателей с наименованием (эталонного образца). Методы эмпирических исследований принято разделять на количественные и качественные.

Количественный метод можно объяснить как формализованный и рассчитанный на массу. Этот метод направлен на исследование конкретных направлений, которые обговаривались заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Качественный метод является обратной стороной количественному методу, где выделяют методы качественных, которые в свою очередь являются неформализованными и направлены на достижение информации, путем исследования небольшого материала.

Так же существуют методы, которые включают в себя элементы как качественных, так и количественных методов. Одним из важных методов является бизнес-кейс. В этом методе заложена идея проблемы, формулирование которой в ходе ее решения может помочь сотруднику компании на котором она возлагается. Так же бизнес-кейс описывает внешнее окружение и внутреннюю среду организации, а также их изменения во времени.

Не могу не подчеркнуть, что многие из методик первоначально были созданы и введены в эксплуатацию в клинической психологии и только лишь в дальнейшем стали использоваться на предприятиях для оценки персонала.

Еще одним ценным методом являются тесты способностей, которые представляют собой специально выбранный стандартизованный набор упражнений, который используется для оценки возможности человека. Они выявляют специфические особенности, связанные к примеру с родом деятельности (философии, инженерному ремеслу и т.д.). На мой взгляд, одними из самых распространенных и эффективных методик, которые применяются для оценки персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников.

В современном мире огромное количество специалистов по оценке персонала стараются придумать новые комплексные системы оценки персонала, которые включают огромное количество методик для достижения минимизации ошибок в процессе оценки. Однако, необходимо не только компоновать их вместе, но переделать их к условиям, которые находятся в организации.

Огромную роль приобретает профессионализм и опыт квалифицированного специалиста, который руководит всем процессом оценки, так как решение этой задачи, помимо всевозможных личных качеств, обязывает использование необходимых знаний в области психологии и понимания, целей и направления деятельности компании.

Таким образом, следует отметить, что перед тем как выбрать тот или иной метод, высшее руководство компании должно произвести детальный анализ всех необходимых показателей для проведения оценки.

#### **Литература:**

1. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 504с.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Н.Новгород: Нижегород. институт менеджмента и бизнеса, 2003 – 302с.
3. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы. М.: Финпресс, 2007 – 143с.

**А. ГОНТАРЕВА  
н.р. М.И. ЛЕНКОВА**

### **МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ**

Калькулирование - это система экономических расчетов себестоимости продукции, важнейший управленческий процесс при управлении производством, который является заключительным этапом учета затрат на производство и реализацию продукции. Большое разнообразие методов калькулирования, применяемых в зарубежной и отечественной практике приводит к

различному восприятию калькулирования, как к процессу вычисления себестоимости, и поэтому обеспечение процесса калькулирования в каждом определенном производстве имеет свои особенности [1].

Актуальность этой темы состоит в том что, в отечественной практике учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции являются составной частью общей системы бухгалтерского учета. Если раньше учету издержек конкретное внимание уделяли лишь на крупных предприятиях, то сейчас в условиях рыночной экономики, из-за повышения конкуренции, усложнения производственных процессов это направление учета становится все более актуальным для малых и средних предприятий и организаций.

Целью написания данной работы является изучение принципов и методов калькулирования себестоимости продукции, исследование системы учета затрат и калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявление особенностей классификации затрат и их влияние на учет затрат и калькулирование себестоимости продукции.

Главной задачей написания работы является изучение и анализ основных методов калькулирования, применяемые в современной отечественной практике.

В Российском законодательстве себестоимость определяется как стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, топлива, материалов, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию.

Одной из наиболее существенных задач управленческого учета является калькулирование себестоимости продукции. Калькулирование - это система экономических расчетов себестоимости продукции, важнейший управленческий процесс при управлении производством, который является заключительный этапом учета затрат на производство и реализацию продукции.[1] А одним из основных показателей деятельности предприятия является себестоимость продукции. Себестоимость продукции - это выраженные в денежной форме затраты на ее производство и реализацию. Себестоимость продукции предприятия формируется из затрат, связанных с применением в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию. Себестоимость продукции является качественным показателем, в котором отображаются результаты хозяйственной деятельности организации, ее достижения и имеющиеся резервы. Чем ниже себестоимость продукции, тем больше экономится труд, эффективнее используются основные фонды, материалы, топливо, тем дешевле производство продукции обходится как предприятию, так и потребителю.

Рассмотрим методы калькулирования, использующиеся в современной отечественной практике.

#### **Попроцессный метод.**

Попроцессный метод калькулирования себестоимости используют организации, которые серийно производят однотипную продукцию или имеют непрерывный производственный процесс [2]. В этом случае необходимо вести учет затрат, относящихся к продукции, произведенной за определенный

период. Попроцессный метод чаще всего применяется в добывающих отраслях промышленности и энергетике. Эти отрасли характеризуются массовым типом производства и не продолжительным производственным циклом. В итоге выпускаемая продукция является одновременно объектом учета затрат и объектом калькулирования.

Особенностями попроцессного метода калькулирования являются:

1. аккумулялирование производственных затрат по подразделениям безотносительно к отдельным заказам;
2. списание затрат за календарный период, а не за время, необходимое для выполнения заказа;
3. открытие отдельных аналитических счетов «Незавершенное производство» для каждого подразделения.

При попроцессном методе применяют усреднение как способ списания затрат на готовую продукцию. Все затраты, накопленные на счете «Незавершенное производство», делят на условные единицы готовой продукции, произведенной в данном отчетном периоде.

#### **Попередельный метод.**

Попередельный метод характерен для многих производств последовательной переработки промышленного и сельскохозяйственного сырья в законченный готовый продукт на основе физических химических и биологических процессов[2]. Особенностью таких производств являются последовательные стадии, которые получили название переделов. Попередельный метод калькулирования применяется в организациях, в которых производственный процесс состоит из нескольких стадий. Объектами учета затрат на производстве являются отдельные стадии процесса, а объектом калькулирования - продукт каждого законченного передела. Аналитические счета по учету затрат на производство открываются по переделам.

#### **Показный метод.**

Показный метод учета себестоимости используется при изготовлении уникального либо выполняемого по специальному заказу изделия. В промышленности он применяется, как правило, на предприятиях с единичным типом организации производства[2]. Такие предприятия организуются для изготовления изделий ограниченного потребления. Выпуск крупного заказа требует серьезных материальных, трудовых и иных затрат, но им, как правило, нельзя полностью загрузить производственные мощности предприятия. Поэтому оно одновременно может выполнять и иные заказы, изготавливать десятки разных по конструкции изделий, но каждое в ограниченном количестве.

Характерными особенностями единичного типа производства являются:

1. Разнообразие производимой продукции, существенная часть которой не повторяется и выпускается в малых количествах по отдельным заказам;
2. Технологическая специализация рабочих мест и невозможность постоянного фиксирования конкретных операций и деталей за рабочими местами;
3. Применение, как правило, универсального оборудования и приспособлений;

4. Преобладание среди рабочих универсалов высокой квалификации.

Спектр использования позаказного метода учета не ограничивается промышленным производством. Он успешно применяется в строительстве, научно-исследовательских институтах, учреждениях здравоохранения. Последние годы ознаменовались развитием сферы услуг. При изготовлении мебели, ремонте автомобилей, телевизоров и оказании прочих услуг мастерские, химчистки, ателье также используют позаказное калькулирование [3].

Суть этого метода состоит в следующем: все прямые затраты (затраты основных материалов и заработная плата основных производственных рабочих) учитываются в разрезе определенных статей калькуляции по определенным производственным заказам. Остальные затраты учитываются по местам их появления и включаются в себестоимость отдельных заказов в соответствии со ставкой распределения. Объектом учета затрат и объектом калькулирования при этом методе считается отдельный производственный заказ. При этом под заказом подразумевается заявка потребителя на конкретное количество специально созданных для него изделий. Вид заказа определяется договором с заказчиком. В нем же оговаривается стоимость, оплачиваемая заказчиком, порядок расчетов, передачи товара, срок исполнения заказа. До момента осуществления заказа все относящиеся к нему расходы считаются незавершенным производством. При этом методе затраты на производственные материалы, оплату труда производственных рабочих и общезаводские накладные расходы относят на индивидуальный заказ или же на произведенную продукцию[3].

Таким образом, калькулирование себестоимости продукции является необходимым процессом при управлении предприятием. Их использование дает возможность не только решать производственные задачи, но и прогнозировать экономические последствия таких ситуаций, как целесообразность выпуска продукции, установления оптимальной цены на продукцию, оптимизация ассортимента, оценка качества работы управленческого персонала, необходимость обновления существующей технологии и оборудования.

#### **Литература:**

1. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование: Учебное пособие.- М.: КОНОРУС, 2014.
2. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебное Пособие. М.: «ИНФРА-М», 2013.
3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/2554702> (дата обращения 20.03.2017).

**А. ГРУЗДЕВА**  
**н. р. М.И. ЛЕНКОВА**

### **ВНЕДРЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Управленческий учет – это система планирования, финансирования, расходования и контроля этих процессов с помощью инструментов учета и отчетности. Являясь подсистемой бухгалтерского учета, он содержит в себе более широкий круг информации, чем бухгалтерский учет. Управленческий

учет нацелен на обобщение информации не по организации в целом, а по отдельным сегментам бизнеса – центрам ответственности [9].

Основной задачей управленческого учёта является ответ на вопрос, в каком состоянии находится предприятие, как необходимо распределить имеющиеся ресурсы, чтобы повысить эффективность деятельности. Соответственно, управленческий учёт требует оценки результативности по тем или иным параметрам во времени и связи с каким-либо событием. Например, при оценке изменения объёма продаж: В первом случае нам необходимо понять: существует ли сезонность продаж. Для этого необходимо собрать сведения об объёме продаж за каждый месяц в течение года. В результате чего увидим изменения объёма продаж от месяца к месяцу; Во втором случае, следует провести рекламную акцию, и проанализировать, насколько она будет эффективной. Для этого необходимо знать, какой объём продаж в этот период года был, и как изменится объём продаж после выхода рекламы.

В настоящее время очень мало российских организаций ведут бухгалтерский учет так, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для оперативного управления и анализа [1].

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения. К сожалению, принимаемые руководством решения по развитию и организации производства не обосновываются соответствующими расчетами и, как правило, носят интуитивный характер.

Информация, необходимая для оперативного управления предприятием, содержится в системе управленческого учета, который считают одним из новых и перспективных направлений бухгалтерской практики [3].

Прилагая усилия к развитию и внедрению управленческого учета на российских предприятиях, нельзя забывать как о национальных особенностях развития экономики России, так и об опыте развитых стран мирового сообщества.

За последние годы осуществлены попытки объяснения теоретических основ управленческого учета в основном на примере зарубежных стран, однако, четкого определения специфических для России функций этого вида учета пока не выработано. При этом положении вещей переход на рыночные отношения, изменения в организации бухгалтерского учета настоятельно требуют решения данной проблемы, тем более, что в России и состав затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и нормы обязательных, а также амортизационных отчислений, и налоговая система подвержены достаточно частым изменениям.

Для высокоэффективной работы современного предприятия, в какой бы сфере экономики оно ни работало, необходима хорошо налаженная система управленческого учета и отчетности для менеджеров разных уровней. С одной стороны, такой вывод лежит на поверхности и достаточно банален, с другой - в России разработано мало рекомендаций по постановке эффективной системы управленческого учета на предприятиях, а управленческий учет на них или находится в зародышевом состоянии (например, в виде графика документооборота), или его совсем нет.



Как показывает анализ отчетности российских предприятий есть и позитивные сдвиги в корпоративном управлении ряда компаний. Главный из них - улучшение качества финансовой отчетности. Крупнейшие российские компании стали предоставлять отчетность, составленную по международным стандартам (или GAAP US), причем некоторые не только по итогам за год, но и за полугодие и даже квартал. Первыми такими организациями были «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», АО «Газпром» (с 1999г.). В наши дни уже все крупные организации предоставляют отчеты. Однако по-прежнему акционерам трудно разобраться в бухгалтерской отчетности, поскольку лишь немногие компании предоставляют подробную пояснительную записку такой отчетности [8].

Еще одним положительным фактом является расширение и конкретизация требований к финансовой отчетности. Если ранее российская финансовая отчетность была ориентирована исключительно на предоставление 4-х основных табличных форм, то в настоящее время появились требования к раскрытию отдельных статей бухгалтерского баланса, комментариев к отчетности, оценке финансового состояния предприятия. Значительно увеличился объем, улучшилось содержание пояснительной записки к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках, что сказалось на информативности предоставляемой отчетности.

Анализ современного состояния системы управленческого учета в России, показывает, что существенная часть хозяйствующих субъектов пользуется теми или иными элементами управленческого учета, но не знает, что это и есть управленческий учет. Это относится, в первую очередь, к “новым” предприятиям и холдингам, к ситуации, когда на крупные российские предприятия приходит молодая, западно-ориентированная команда управленцев. У так называемых «старых» предприятий, которые составляют большую часть российской промышленности, ситуация хуже - они унаследовали с советских времен формы и методики калькулирования себестоимости, которые неприменимы к рыночным условиям хозяйствования, а проводить методологическую работу самостоятельно не в силах.

В настоящее время интерес к проблемам управленческого учета все возрастает. Управленческий учет необходим как некоммерческому или государственному предприятию, так и коммерческим производителям продукции или организациям, предоставляющим услуги. Если какая-нибудь благотворительная организация намерена осуществить эффективное планирование на будущее и увеличить до максимального предела отдачу от своих ресурсов то, чтобы помочь своим менеджерам достичь этих целей, ей необходима качественная информация управленческого учета в той же степени, в какой она нужна любой компании, нацеленной на получение прибыли [6].

Управленческий учет в России получает все более широкое распространение, прежде всего в филиалах западных и крупных российских компаниях. Встречаются два типа отношений к управленческому учету.

Первый тип отношения характерен для представительств и филиалов зарубежных компаний. Такие клиенты хорошо знают и формулируют требования к управленческой информации корпоративного масштаба. Они требуют тщательного сбора данных, которые затем обрабатываются на уровне

материнской компании. Но, к сожалению, с большой задержкой во времени [2].

Кроме того, технические задания на внедрение управленческого учета в проектах внедрения в этих компаниях составляют, как правило, главные бухгалтеры. В результате в модулях автоматизированных систем управления очень часто реализуются функции, дублирующие инструкции и положения по ведению финансового учета для целей налогообложения. Такого рода подход подменяет и выхолащивает саму суть системы управленческого учета [5].

Однако в последнее время появляются предприятия, пытающиеся использовать и расширить мировой опыт управленческого учета, адаптировать его к условиям российского рынка. Это, как правило, молодые и агрессивно развивающиеся компании, работающие в развитых секторах рынка в условиях жесткой конкуренции [5].

Адаптация бухгалтерского учета и отчетности России к международным учетным стандартам зависит не только от решения методологических, организационных и технических вопросов в области бухгалтерского учета, но и от степени развития рыночных отношений в деятельности организаций [7].

Управленческий учёт является важнейшей частью системы планирования и контроля предприятия, при помощи которого определяется рентабельность отдельных изделий и предприятия в целом. Управленческий учёт затрат носит краткосрочный характер и определяет калькуляционные издержки и калькуляционный экономический результат предприятия. При помощи управленческого учёта осуществляют экономически обоснованное ориентированное на будущее планирование экономических показателей, ценообразование, формирование производственной и сбытовой программ, контроль выполнения планов, оценку кредитоспособности и выработку системы отчётности. Формирование системы учёта затрат является необходимым условием создания эффективной планово - учётной подсистемы системы контроллинга, позволяет правильно оценить существующее экономическое положение предприятия и построить ближайшие (краткосрочные) цели предприятия, создать необходимые условия для стратегического планирования и контроля [4].

В нашей стране существует много проблем, связанных с управленческим учетом в российских хозяйствующих субъектах. Это касается и методологической базы, и учебно-методических материалов, и системы сертификаций экономистов, и их профессионального уровня.

Таким образом, можно сделать выбор, что в перспективе положение изменится и управленческий учет и отчетность займут достойное место на российских предприятиях, а культура управления на них будет на уровне мировых стандартов качества.

#### **Литература:**

1. Бургуев К. А. Практика постановки управленческого учета на российских предприятиях. М. - 2010.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. - М.: Омега - Л, высш. шк., 2008.

3. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: учебное пособие. - М.: Инфра - М. - 2009.
4. Карпова Т.И. Управленческий учет. - М.: Аудит, 2013.
5. Кодратова И. Г. Основы управленческого учета. - М.: Финансы и статистика. - 2012.
6. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет. - М.: Инфра-М. - 2011.
7. Рахмат З.К., Шеремет А.В. Бухгалтерский учет в рыночной экономике. М: Инфра - М, 2010.
8. Хонгрэн Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика. - 2006.
9. Чернов В.А. Управленческий учет. - М.: Аналитика - Пресс. – 2007.

**К. ДЕРЕВЯНКО**  
**н.р. С.А.ОЛЬШАНСКАЯ**

### **ОТКРЫТИЕ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА**

Открытие кадрового агентства достаточно актуальная тема во всем мире, т.к. каждый человек хотя бы раз в жизни сталкивался с поиском работы, через различные кадровые агентства, ведь само взаимодействие между работодателем и соискателем происходит через посредников.

Объектом исследования в данной работе являются кадровые агентства.

Предметом исследования является собственно сам опыт организационно- административной работы кадрового агентства.

Целью статьи – ознакомиться с понятием «кадровое агентство».

Прежде всего нужно понять, что же такое кадровое агентство?

Кадровое агентство - организация по поиску и подбору персонала, посредник между работодателем и соискателем. Работодатель выдвигает свои требования, предъявляемые к соискателям, а кадровое агентство уже сопоставляет подходящую кандидатуру исходя из требований работодателя. В настоящее время рынок без кадровых агентств просто немыслим. Агентство несет большую ответственность перед работодателем, в том, что представленный потенциальный кандидат на конкретизирующую должность подходит больше чем другие соискатели, исходя из того, что он способен четко решать поставленные задачи именно того уровня, который необходим для работодателя. Сроки выполнения заказа напрямую зависят от должности, а также от уровня специалиста. За счет постоянного взаимодействия с большим количеством компаний и огромным количеством кандидат, кадровые агентства постоянно находятся в центре потока актуальной информации о рынке труда. Как любая организация, кадровые агентства имеют основные цели:

Во-первых, целью любого кадровое агентства является предоставление актуальной информации об уровне заработной плате, а также предоставление востребованных специальностей;

Во-вторых, целью так же является наглядное демонстрирование тенденции в динамике изменения заработных плат.

В наше время существуют кадровые агентства, которые вытягивают деньги и не предоставляют соискателям работу. Для выбора кадрового агентства нужно опираться на отзывы знакомых, которые сталкивались в

жизни с поиском работы, а также порой не малую роль имеют отзывы в интернете. Именно отзывы в интернете бывают ключевыми разгадками потенциального агентства. Прочитав отзывы в интернете, вы сэкономите свое время и деньги. Но не стоит забывать, что отзывы в интернете не всегда могут быть достоверны. К сожалению, в наше время, исходя из того, что существует много конкурирующих между собой кадровых агентств по подбору персонала, конкуренты могут выкладывать в интернет негативные отзывы о своих других конкурентов, для того что бы уменьшить клиентскую базу. Это достаточно нечестно, но ради денег многие компании идут на обман.

За определенную плату агентства по трудоустройству предлагают соискателям следующие услуги:

Помощь в составлении резюме;

- Различные психологические тестирования;
- Занесение информации о кандидате в базу данных;
- Размещение резюме в интернете и др.

Существуют различные типы агентств:

Если кадровое агентство занимается исключительно поиском и подбором персонала по заказам работодателей, то оно считается агентством по подбору персонала, если же оно осуществляет поиск работы по заказам соискателей, то считается агентством по трудоустройству.

Рекрутинговые агентства могут подбирать как неквалифицированный персонал, так и топ-менеджмент компаний. Все зависит от специализации в оказываемых услугах. Есть агентства, которые подбирают персонал по определенным критериям: профессиональной, квалификационной или отраслевой принадлежности.

Так же существуют кадровые «агентства смешанного типа», они же в свою очередь оказывают и услуги по поиску работы соискателям, а также услуги по подбору персонала работодателям. Эти агентства взимают плату с обеих сторон.

Деятельность таких агентств состоит из трех основных составляющих: поиск, оценка и подбор персонала на определенные вакансии, которые есть у работодателей. Главное внимание уделяется удовлетворению требованиям клиента к профессиональным и личностным качествам кандидата.

Кадровое агентство выясняет профессиональный уровень соискателя и его психологические характеристики, к ним можно отнести: мотивацию, гибкость и способность адаптироваться в самом коллективе. Также агентство берет на себя и задачи по проверке рекомендаций- это не мало важный процесс. Сложным является подбор специалистов, в частности, бухгалтеров. В большинстве случаев у руководителя предприятия нет возможности самостоятельно оценить профессионализм главного бухгалтера, но вместо руководства это может сделать кадровое агентство. Такой подход достаточно интересен для работодателя.

У лидеров рынка кадровых услуг существуют свои нормы ценообразования, при которых цену подбора персонала определяют только объективные факторы. В Москве средняя цена услуг подбора персонала составляет 1 – 5 окладов специалиста (от 10 до 35 % годового дохода специалиста). Такой порядок цен представлен и по всей России, с разницей в значениях самих зарплат, в регионах они соответственно ниже.

Значение слова "рекрутинг" происходит от французского или немецкого "recruit", что означает «военную службу по найму».

На быстрое развитие рынка рекрутинговых услуг влияют две основные группы факторов:

1 Организационно-технологические факторы. Они связаны с усложнением бизнеса, что проявляется в развитии и повсеместном внедрении новых технологий; в увеличении практики субподрядов; в изменении организационной структуры предприятия; в расширении знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности; в увеличении объема работы и нагрузки на отдельного человека; в росте спроса на талантливых сотрудников, способных добиться высоких результатов.

2 Социальные факторы. Они связаны с разрушением прежней более жесткой системы взаимоотношений между наемными работниками и предпринимателями, к ним относятся - возрастание мобильности рабочей силы; изменение философии найма.

Все эти факторы приводят к появлению гибкого или мобильного рынка труда, что означает постоянное изменение спроса на состав и структуру рабочей силы, обеспечение большей свободы работника в профессионально-квалификационном плане. В результате их действия современные технологически-продвинутое формы найма персонала превращаются в неотъемлемый элемент воспроизводственного процесса, становятся специализированным видом услуг.

Таким образом можно сказать, что, услуги кадровых агентств востребованы для современного мира. Лозунг «кадры решают все» по нынешний день не потерял актуальности. От качественно подобранных сотрудников зависит работа всей организации в целом, особенно это касается высококвалифицированных специалистов и так же опытных руководителей.

Благодаря существованию кадровых агентств, работодатели и соискатели нашли друг друга. А так же по мимо различных кадровых агентств, есть не менее результативные сайты в интернете, с помощью которых можно разместить свое резюме, просмотреть вакансии работодателей, такие как: hh.ru, avito.ru, job.ru и т.д. Эти сайты пользуются большим спросом. Каждый день на этих сайтах выкладываются тысячи вакансий и резюме. В настоящее время такой метод поиска работы и новых сотрудников для работодателей упрощает жизнь тем, что экономит время обеих сторон. Не нужно тратить время, чтобы добраться до кадрового агентства и заполнить все документы, для заключения договора. Интернет упрощает нашу жизнь. Потратив 5 минут своего времени, не выходя из дома, мы можем разместить свое резюме. Эти сайты являются «современными кадровыми агентствами», путем передачи информации через интернет. Но не смотря на свои плюсы, не каждый человек может позволить себе воспользоваться различными сайтами. Для этого и существуют кадровые агентства.

#### **Литература:**

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Музыченко В.В. Управление персоналом / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2003. – 528 с.

3. Никифоров, Р.О. Рекрутинговый бизнес в России / Р.О. Никифоров. – М.: ПАИМС, 2001. – 340 с.
4. Одегов Ю.Г., Карташова, Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
5. Персональный менеджмент / под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 622 с.
6. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие / под ред. Ю. Г. Одегова – М.: Экзамен, 2003. – 347 с.

**В. ЕРМАК**  
**н.р. Е.А. ШАРАПОВА**

## **ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ**

В последнее время наблюдается тенденция роста влияния числа женщин в системе общественных отношений. Американские экономисты К. Вермейер и Р. Петерсон назвали этот феномен «тихой революцией в мировом масштабе» [2]. Борьба женщин за равноправие, которая длилась на протяжении большого периода времени, привела к глобальным изменениям общественного сознания по отношению к роли женщин во всех сферах. В 20 веке они прочно заняли значимое место в экономике, политике, культуре. Необходимость изучения гендерных аспектов управления вызвано с активным проникновением женщин в управление, и появлением новой социальной категории «деловых женщин». Споры о том, кто больше успешный в роли руководителя мужчины или женщины становятся с каждым днем все более актуальны. В связи с этим гендерные аспекты трудовой деятельности, в том числе управленческой – становятся более значимыми.

Гендерный аспект – это особенности психики человека, обусловленные его половой принадлежностью [2]. Гендерные аспекты охватывают различные особенности подходов к руководству личностью и коллективом, межличностных отношений с учётом характерных черт интеллекта и психики мужчины и женщины. Различные изучения по сравнению деловых и психологических качеств мужчины и женщины показали, что имеются определённые отличия. Но различий в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у женщин и мужчин нет. В результате были сделаны выводы, что женщины обладают определенными свойствами, которые помогают им эффективно выполнять управленческую деятельность [4].

А.Е. Чирикова приводит сравнительную характеристику деловых и личных свойств российских мужчин и женщин. Таблица 1.

В настоящее время в бизнесе преобладают мужчины, потому что показывают умения быстро действовать в ситуации угрозы риска и неопределённости, и умения эффективно использовать других людей. А женщины преуспевают благодаря умению достигать компромисса, уверенности в себе, гибкому поведению в различных ситуациях.

**На протяжении всего 20 века стремительно росла занятость женщин в управленческой сфере, они активно вливались во все сферы деятельности, не оставив без внимания и менеджмент. На рубеже 90-х годов**

**процент женщин в управленческой сфере составил 6-7 %.** На данный момент Российская Федерация стала мировым лидером по числу женщин-руководителей. 40 % женщин в нашей стране занимают управленческие должности. Таковы выводы аналитического отчета "Женщины в бизнесе 2015: путь к лидерству", подготовленного международной сетью независимых аудиторско-консалтинговых компаний Grant Thornton International [6].

Таблица 1- Сравнительная характеристика умений и качеств мужчин и женщин [5].

| Женщины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Мужчины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- умение идти на компромисс;</li> <li>- постоянная готовность к изменениям, нововведениям;</li> <li>- способность быстро делать выбор;</li> <li>- умение эффективно использовать способности и умения других людей;</li> <li>- умение противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию;</li> <li>- умение жить сегодняшним днем, «здесь и сейчас».</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- умение при необходимости навязывать свою позицию;</li> <li>- умение чувствовать себя свободным и извлекать выгоду в рамках принятых ограничений и правил;</li> <li>- умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска;</li> <li>- умение производить впечатление, налаживать и поддерживать отношения с другими людьми;</li> <li>- уверенность в себе и своей миссии;</li> <li>- умение противостоять давлению, отстаивая свою позицию.</li> </ul> |

Основной причиной такого положения дел эксперты называют советское наследие. В СССР делался упор на гендерном равенстве возможностей, в частности, при получении образования. **80 % женщин работников медицины и общественного питания, в сфере образования -70 %, среди научных работников женщины составляют около 40 % от общего числа. Реальный вклад женского труда в производство очень велик.**

Сейчас в странах Восточной Европы большое количество студенток осваивают математические и инженерные специальности. В развитых странах процент женщин-руководителей очень мал. Так например, в Японии всего 8% женщин занимают руководящие должности, это самый худший показатель среди всех стран, в которых проводилось исследование. В Германии и Индии процент женщин - руководителей составляет 15 %. Ближе всех к 40% рубежу приближаются такие страны как: Грузия-38 %, Польша-37 % и Латвия-36 % [3].

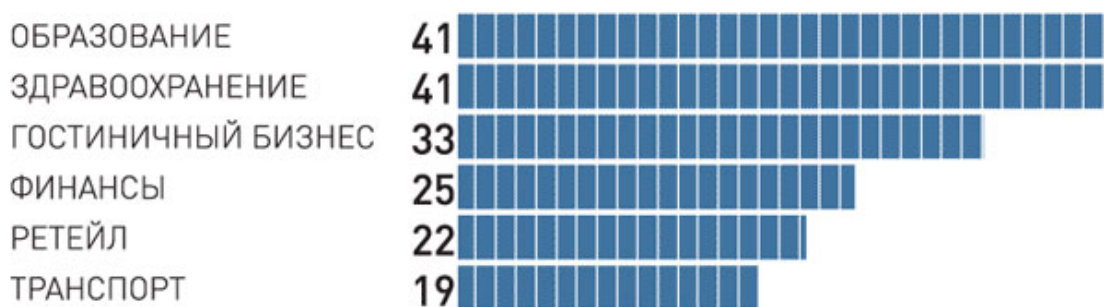


Рисунок 1- Отраслевое распределение женщин-руководителей [6]

Исследовав данные таблицы можно сделать вывод, что меньше всего женщин занимающих руководящую должность в сфере розничной торговли (ритейл) и в транспортной сфере, а так же в компаниях занимающихся добычей полезных ископаемых. Средний показатель отраслевого расположения женщин-управленцев является сфера финансов. Больше всего женщин в сферах здравоохранения, образования и в гостиничном бизнесе.

В Российской Федерации нередко женщины создают компании и становятся в ней руководителями. В большинстве случаев это происходит потому, что ранее активно работающая женщина не может долго сидеть в декрете, поэтому ей необходимо самореализовываться. Или мамы, достигшие карьерного «потолка», чаще всего вместе с детьми создают бизнес в сфере детства или же бизнес из своего любимого хобби [1].

Руководитель в организации - это, прежде всего лидер, на которого равняются его сотрудники, и тут нет принципиального значения мужчина это или женщина. Конечно, есть отличительные особенности женщин-руководителей. По нашему мнению, некоторые качества женщины дают ей ряд преимуществ в управлении, что даст ей возможность стать успешным лидером. В силу наиболее развитого чувства сопереживания у женщин лучше развиты коммуникативные способности, это помогает им быстрее и успешнее налаживать контакты. Среди сильных качеств женщин-руководителей можно отнести внимательность и качественный подход к работе, гибкость в принятии решений, выносливость и интуицию, а так же они лучше подстраиваются под обстоятельства. Слабые стороны - это скорость принятия решений, так же женщины более эмоциональны, поэтому они могут идти на поводу собственных эмоций.

Сейчас мы наблюдаем, как представительницы прекрасной половины человечества становятся равными партнерами с мужчинами. В дальнейшем процент женщин руководителей будет только расти не только в нашей стране и за рубежом, что будет создавать конкуренцию мужчинам.

#### **Литература:**

- 1) Гендерная психология. 2-е изд. / Под ред. И.С. Клециной. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с. С.377.
- 2) Г. Б. Кошарная, Л. Т. Толубаева - Гендерные аспекты управления персоналом : учебное пособие – Пенза : Издательство ПГУ, 2010. – 144.
- 3) Российская Бизнес-газета - Карьера и менеджмент №992 (13)



4) Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента - фактор повышения эффективности управления //Менеджмент в России и за рубежом, 2011, № 2.

5) Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы. – М.: Изд. Института социологии РАН, 2011. – 358 с. С. 101.

6) ФБК Grant Thornton International [Электронный ресурс]: <http://www.fbkr.ru/press-center/news/rol-zhenshchin-v-biznese-novoe-issledovanie-grant-thornton-international/>

**В. ЕРМАК**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

## **КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

На сегодняшний день в изменяющейся рыночной среде, успехов добиваются те компании, которым удается поднять на высокий уровень методы своей работы. Они стараются вырабатывать другие стратегии, действуя гибко, и создают все новые и новые системы взаимоотношений, как со своими сотрудниками, так и с клиентами, а также корректируют методы обучения персонала.

Обучение персонала способствует формированию кадрового потенциала, увеличению мастерства сотрудников, умению работать в команде, ускорению адаптации новых сотрудников, выявление и сохранение знаний сотрудников, и вследствие этого повышение производительности труда и успешное функционирование компании в целом [1].

Сейчас российские организации делают акцент на эффективности внутрифирменного обучения персоналом. Накопленный опыт внутрифирменного обучения позволяет увеличить конкурентоспособность организации, при этом он должен быть эффективным, то есть экономически выгодным как каждому сотруднику, так и предприятию в целом. Поэтому после завершения обучения следует оценить его эффективность[2].

Эффективность обучения – это мера совпадения реально достигнутых результатов с целями, предусмотренными образовательной программой [3].

Стоит заметить, что эффективность профессионального развития сотрудников во многом зависит от его форм обучения и методов. Что бы повысить эффективность необходимо уделять внимание развитию и закреплению навыков слушателей и больше практиковать изучаемый материал. Так же следует наиболее обширно использовать способы активного обучения, такие как деловые игры и групповые обсуждения, при этом стоит сократить время на лекции.

Для оценки качества обучения следует использовать метод экспертных оценок, который анализируются специалистом-экспертом. Влияния обучения на уровень знаний персонала, и воздействие этого фактора на итоговые финансовые показатели компании, является целью сбора информации, которая необходима для измерения показателей эффективности обучения и критерий ее оценок[4].

Качество обучения сотрудников определяется с помощью критериев результативности обучения (табл.) [4].

Таблица Критерии результативности обучения

| Критерий                                                                                | Комментарии                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удовлетворенность обученного сотрудника                                                 | Определяется с помощью анкетирования, уже после чего ведутся исследование и вычисление производительности по данному критерию, обнаруживаются причины неудовлетворенности и заключаются выводы                                                                          |
| Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений                           | Для оценки данного критерия применяется специальная форма отчета по обучению, с помощью которой определяется уровень развитости требуемых знаний, способностей и умений                                                                                                 |
| Эффективность внесенных предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности | С учетом приобретенных знаний сотрудник выносит на анализ руководства собственные предложения по улучшению работы как самого сотрудника, так и компании в целом, которые в последующем оцениваются с точки зрения эффективности                                         |
| Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение                              | Оценивается эффективность, выраженная в:<br>- увеличении норм выработки;<br>- увеличении производительности;<br>- уменьшении времени на осуществления работ/проектов;<br>- уменьшение финансовых расходов на выполнение проектов;<br>- увеличении объема продаж и т. д. |
| Удовлетворенность руководителя результатами обучения                                    | Приблизительно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения                                                                                                                                                                          |

Для оценивания критериев обучения используются методы:

- социологический (анкетирование);
- экспертный, т. е. оценка со стороны экспертов на основании анкеты или выполнения контрольно-тестового задания оцениваемым сотрудником.

Экспертами могут выступать: руководители, ответственные должностные лица, наблюдательные советы, общественные организации, аудиторы, потребители;

- расчетный (статистический), т. е. математическая обработка массива данных[6].

Определенные в исследовании критерии обладают важными теоретическими и практическими знаниями необходимых для уяснения принципов,

на которых базируется вся работа внутрифирменного обучения, программы обучения, а так же оценка заказчиком и участников данных мероприятий[4].

На данный момент уже ненужно доказывать о необходимости обучения и повышения квалификации персонала, высокий уровень квалификации сотрудников организации ощутимо влияет на эффективность, развитие и выживаемость предприятия.

Для выявления необходимости работников в обучении, следует раскрывать непосредственно этот недостаток в квалификации работников, который уменьшает результативность его деятельности. Основную роль здесь обязан на себя взять управляющий подразделением, обнаружить необходимость в обучении и рекомендовать тематику программ по повышению квалификации. Однако, сотрудники без помощи других обязаны анализировать результативность своей работы. Но есть определенные факторы, на которые влияет обучение персонала.

Факторы, на которые влияет обучение персонала:

- на степень квалификации в профессиональной деятельности;
- на формирование коммуникативных способностей;
- на повышение качества работы руководителей, сменяя прежние безрезультатные технологии управления;
- на повышение объемов производственной деятельности и прочие[5].

Процедура оценки эффективности обучения усугубляется еще и тем, что иннервируемые выполняют оценочные действия исходя из внутренних, применяемых сотрудниками измерительных значений. В качестве этих значений применяются:

- удовлетворенность программой обучения;
- удовлетворенность процессом обучения;
- достижение ожиданий по окончанию обучения;
- достижение ожиданий руководителя от обучающегося сотрудника[4].

Таким образом, критерии эффективности персонала в организации позволяют в дальнейшем разработать рекомендации по улучшению системы обучения персонала по основным ее элементам и проанализировать дальнейший процесс обучения персонала.

#### **Литература:**

1. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
2. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
3. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
4. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
5. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
6. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике. (На материале анализа прогнозирования социально-образовательных процессов): учеб. пособие для вузов / Н.И.Калаков. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. - 746 с.

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ТОРГОВЛЕ**

Бюджетирование — это планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса. Бюджетирование, это процедура принятия и составления бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени[2].

В торговле процесс формирования бюджетов имеет свои нюансы, предопределенные особенностями самой торговой деятельности.

Прибыль является главным оценивающим и обобщающим показателем деятельности организации. Поиск резервов увеличения прибыли и повышения рентабельности возможен только на основе глубокого, всестороннего анализа и экономического обоснования расходов и доходов. Эти же категории являются основными объектами бюджетирования в торговле, и именно они являются важнейшими факторами, влияющими на систему бюджетирования в организациях торговли[6].

Для бюджетирования важна классификация расходов. Особенностью организации учета затрат в торговле является отражение их на одном счете, в отличие от производственной сферы, где непосредственно в системе счетов реализуется классификация затрат на прямые и косвенные (счета 20 и 23, 25, 26), переменные и постоянные (20, 25 и 26), эффективные и неэффективные (20 23, 25, 26 и 28) и плановые (нормативные) затраты и отклонение (40 и 20 счета) и т.д. [11]

Предприятия торговли ведут учет затрат на счет 44 «Расходы на продажу». В процессе бюджетирования в торговле могут быть использованы классификации затрат на переменные-постоянные и прямые-косвенные.

Переменными затратами являются затраты, изменяющиеся в прямой пропорции от изменений товарооборота: покупная стоимость товаров, расходы на переработку, упаковку товаров и т.д. [6].

Постоянными расходами являются те, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода: управленческие расходы, расходы на содержание зданий и торговых помещений, амортизационные отчисления и т.д.

Деление затрат на прямые и косвенные в торговле вызывает больше трудностей, так как не все торговые организации формируют себестоимость товаров[5]. Поэтому прямыми в торговле можно считать затраты, непосредственно связанные с торговым процессом, то есть затраты на доставку товаров, покупная стоимость товаров, зарплата торгового персонала, затраты на подсортировку и упаковку товаров и т.д.

Следовательно, косвенными можно считать затраты, косвенно связанные с торговым процессом, такие, как управленческие расходы, амортизационные отчисления, расходы на содержание и уборку помещений и т.д.

Коммерческие расходы (т.е. расходы, связанные с непосредственным продвижением товаров до покупателя) планируются, как правило, в зависимости от стратегии маркетинга, при этом обычно используются следующие методы [10]:

- на основе исследований рынка (стоимость рекламной кампании);
- в расчете на единицу реализуемого товара; - в процентах от товарооборота;
- общие расходы на основе тенденций прошлых периодов.

Существенной особенностью бюджетирования в торговле является состав операционного бюджета. В него могут войти следующие частные бюджеты [9]:

- бюджет закупок товаров регулирует поквартальный (и помесечный) объем закупок товаров для бюджета продаж и бюджета товарных запасов;
- бюджет накладных расходов дает информацию о прочих расходах предприятия, например, амортизации, уплаты процентов за пользование кредитом, другие расходы на протяжении бюджетного периода;
- бюджет продаж показывает поквартальный (и помесечный) объем продаж по видам товаров и в целом по предприятию в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода;
- бюджет коммерческих расходов включает расходы на рекламу, коммиссионно-посреднические платежи, транспортные расходы по доставке товаров покупателям и прочие расходы на реализацию товаров;
- бюджет управленческих расходов содержит информацию о расходах на заработную плату административно-управленческого и вспомогательного персонала организации, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость малоценных предметов и другие общеорганизационные расходы на протяжении бюджетного периода.

Определение набора операционных бюджетов сугубо внутреннее дело самой организации. Главный смысл операционных бюджетов состоит в более тщательной подготовке исходных данных для всех основных бюджетов, а также в переводе планируемых показателей из натуральных единиц в стоимостные показатели. Важной особенностью составления операционных бюджетов является отражение затрат различного вида в расчете на единицу стоимости продаж товаров. Это позволяет уже в основных бюджетах произвести разделение затрат на переменные и постоянные [8].

Таким образом, задача планирования деятельности предприятия, формирования бюджета и контроля за его исполнением является одной из важнейших в области управления предприятием. Для решения данной задачи необходимо большое количество финансовой, бухгалтерской и производственной информации. Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения. Что же компания получает в итоге? Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Они имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты де-

тельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям [1].

#### **Литература:**

1. Адамов Н., Тилов А. Бюджетирование в коммерческой организации. СПб., 2012 г.
2. . Астахов В.П., Теория бухгалтерского учета: уч. пособие.-М.: ИКЦ «МарТ», 2013 г.
3. . Бакаев А.С., Безруких П.С., Врублевский Н.Д., Бухгалтерский учет - М.: Бухгалтерский учет, 2014 г.
4. Бурцев В.В., Финансовый менеджмент // Через бюджетирование к эффективному менеджменту 2012 г. - стр.33.
5. Богатая И.Н., Бухучет. Ростов н/Д: Феникс, 2012 г.
6. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием. М., 2014 г.
7. Ивахник Д., Твердохлеб А. Выбор оптимального бюджета // Финансовый директор. 2013. №6(36) - стр. 24.
8. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет. М., 2010 г.
9. Кондраков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет. М., 2012 г.
10. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М., 2012 г.
11. Нечитайло А.И., Теория бухгалтерского учета. – СПб.: Питер, 2012 г.

**В. КАРПУШИН**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

### **ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ШВЕДСКОГО СТОЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО АСТРИД РЕСТОРАНА ЕХА-ПИЦЦА)**

Популярный формат ресторанного обслуживания - шведский стол имеет несколько особенностей, которые необходимо учесть при организации этой формы работы. Описывать преимущества этого решения мы не станем, а остановимся на наиболее интересных и важных для бизнеса подробностях и тонкостях, касающихся технической стороны дела - оборудования для шведского стола.

Организация и подбор всего необходимого для работы в формате ресторанного обслуживания требуют учета нескольких организационных и технологических моментов. Для начала обратим внимание на особенности, которые определяют форму и порядок обслуживания - при внимательном рассмотрении они оказываются весьма значимыми.

- Форма работы заметно отличается в зависимости от типа основного объекта - шведский стол в ресторане, кафе, отеле и на отдельном мероприятии имеет свои особенности, влияющие на весь процесс и выбор оборудования.

- Конкретный формат обслуживания и проходимость, которые меняются или остаются относительно постоянными хотя бы в течение двух-трех месяцев.

- Контингент обслуживания и целевая аудитория.
- Расписание работы в выбранном формате.

С точки зрения бизнес-организации следует обратить внимание на возможность обслуживания довольно большого количества посетителей. Это может особо заинтересовать владельцев ресторанов, расположенных в центре города, где время между ланчем и ужином оказывается практически не занятым. Организовать шведский стол можно таким образом, чтобы привлечь посетителей на бизнес-ланчи и сделать более привлекательным время обеденных посещений.

Для владельца отеля формат шведского стола - это привлечение постоянных гостей, заметный козырь в привлечении групп, возможность расширить обслуживание в ресторане за счет посетителей из расположенных рядом офисов в период ланча и загрузка ресторана во время завтрака. Ужин в формате шведского стола не столь популярен, но при опыте организации такой формы обслуживания он может стать источником постоянных заказов на корпоративном уровне, в том числе и для кейтеринговых мероприятий и банкетов.

В любом случае необходимо разработать несколько базовых моментов. Это помещение, правильно подобранное количество столов и вспомогательного оборудования, создание отдельной бригады на кухне или вынос части производства непосредственно в помещение шведского стола.

В этой статье будет описывается деятельность менеджера шведского стола на примере ресторана «Еха» г. Краснодар.

В ресторане «Еха» осуществляется трудовая деятельность на основе трудового договора. Отношения регулирует трудовой кодекс РФ.

Рабочий день менеджера начинается с 9:00, по приходу на работу ему необходимо отметить в журнале регистрации сотрудников. После этого начинается подготовка к открытию ресторана, менеджер шведского стола отвечает за шведский стол, расстановку блюд на нем.

Сначала надо хорошо протереть сам шведский стол от пыли которая скопилась за ночь, узнать у поваров, что у них есть из готовых блюд и какие блюда будут в течение дня. На доске написать мелом список первых блюд, которые сегодня присутствуют. Нарезать зелень, лимон, оливки, разложить ложки поставить тарелки проверить все ли чисто и правильно стоит. В 10 часов открытие, менеджер шведского стола это лицо заведения, так как люди приходя покушать, видят его, нужно всегда улыбаться, быть приветливым с гостями. В ресторане «Еха» нет клиентов, есть гости, поэтому с ними нужно общается как со своим гостем, дружелюбно учтиво и не навязчиво.

Когда подошел гость нужно поприветствовать его, и дать несколько секунд осмотреть ассортимент блюд, после можно предложить помощь гостю в выборе блюда, узнать будет ли он первое или только второе, отвечать на вопросы гостя нужно с улыбкой на лице. Так же менеджер шведского стола должен знать, из чего и как приготовлено то или иное блюдо, чтобы рассказать гостю и пояснить, что входит в состав вплоть до того, какие специи входят в блюдо. Так же после того как гость определился с блюдом он

может либо сам положить порцию в тарелку либо попросить менеджера шведского стола помочь. Так же после этого менеджер шведского стола разогревает тарелку гостя в микроволновой печи и отдает ее гостю.

Если попался гость грубый или не в настроении никогда нельзя реагировать на него со злостью, нужно помнить правило, что клиент, в нашем случае, гость всегда прав. И ни в коем случае не надо доказывать свою правоту, даже если вы действительно правы. Нужно предложить гостю альтернативные пути решения появившейся проблемы. Так же нельзя бросать одного гостя и переходить к другому, пока вы не закончили обслуживание первого гостя. Второму нужно в правильной форме донести, что не могли бы вы немного подождать, и я обязательно помогу вам.

Так же менеджер шведского стола может помогать на баре и так же должен знать приготовление коктейлей, кофе. Он первый к кому обратится человек, начиная от что сегодня, на первое, заканчивая какую пиццу лучше заказать. В 22:00 происходит закрытие ресторана. Минут за 20 до закрытия можно начинать потихоньку убирать, протереть микроволновки, столешницы, после закрытия менеджер шведского стола идет на другую сторону и протирает шведский стол, выключает холодильник с десертами. Так же нужно отнести на кухню все блюда, протереть внутри стола. И оставить за собой чистоту и порядок, чтобы уборка утром не занимала слишком много времени.

Поэтому деятельность менеджера шведского стола не самое легкое, но очень интересное занятие. Вы видите многих людей разные характеры и учитесь находить подход к ним. Это хороший способ научиться общаться с людьми.

#### **Литература:**

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
2. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
4. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
5. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.



## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КУРОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Значимость санаторно-курортного лечения обусловлена продолжающимся процессом преждевременного старения населения и высоким уровнем заболеваемости взрослого населения, подростков и детей.

Санаторно-курортное дело в России традиционно является составной частью государственной политики и важным разделом системы народного здравоохранения. Наличие многообразных природных ресурсов позволило создать в нашей стране многогранную систему санаторно-курортного лечения и отдыха. Санаторно-курортная собственность государства и инфраструктура рекреационного отдыха.

Государственная собственность - форма собственности, при которой имущество, в том числе средства и продукты производства, принадлежит государству полностью либо на основе долевой или совместной собственности.

Установлено, что в последнее десятилетие реформирование российской экономики привело к изменению организационно-правовых форм собственности санаторно-оздоровительных организаций. Прекратила существование общего государственная система реализации санаторно-оздоровительных услуг.

Разрушилась существующая ранее централизованная система управления санаторно-курортным комплексом. Принятые решения по переводу народного хозяйства на рыночные отношения по вопросам собственности и правовым аспектам хозяйственной деятельности требовали пересмотра государственных подходов к перспективам развития санаторно-курортного комплекса, разработки новых подходов к организации и регулированию рынка санаторно-оздоровительных услуг, в том числе совершенствования структуры управления санаторно-курортным комплексом.

И если для государственного регулирования и контроля в большинстве отраслей экономики можно обойтись универсальными методами, то регулирование и надзор за соблюдением законодательства в санаторно-курортном комплексе в силу специфики, связанной со здоровьем человека и его санаторно-оздоровительным лечением, требует формирования специальных подходов.

Государство несет ответственность за состояние здоровья людей и поэтому, казалось бы, не должно терять свои позиции в курортном деле. Ведь только инвалидов и лиц, имеющих право на льготное санаторно-курортное обслуживание, насчитывается более 715,4 тыс. человек. Однако, как показывает анализ материалов проверок, система санаторно-курортной помощи населению разрушается, а государство, особенно в последнее время, остается безучастным к ее судьбе, теряя тем самым важный рычаг в решении проблем улучшения оздоровления населения.

Санаторно-курортное дело в России традиционно является составной частью государственной политики и важным разделом системы народного

здравоохранения. Россия обладает разнообразными целебными ресурсами, многие из которых уникальны. Среди них нарзаны Кисловодска, радоновые воды Пятигорска и Белокурихи, термальные воды Кульдура, горячие газы курорта Янган-Тау, лечебные грязи Тамбуканского озера, сероводородные термальные источники Сочи, солнечное Черноморское побережье и многие другие.

Наличие многообразных природных ресурсов позволило создать в нашей стране многогранную систему санаторно-курортного лечения и отдыха.

Этот сектор экономики сферы услуг выполняет важные социальные задачи, главными из которых являются:

- укрепление здоровья населения (индивидуального и общественного) на основе рационального использования природно-рекреационных ресурсов и отечественного курортного комплекса (санаторно-курортной инфраструктуры и кадрового потенциала);
- восстановление трудовых ресурсов, занятости населения и развития курортов.

По степени лечебной эффективности природных лечебных факторов, уровню их освоенности и благоустройства курорты подразделяют на курорты и лечебно-оздоровительные местности федерального, регионального и местного значения.

К курортам федерального значения относятся города-курорты Черноморского побережья Краснодарского края, Кавказских Минеральных Вод, Нальчик, Сергиевские Минеральные Воды, Белокуриха, курортная зона Санкт-Петербурга на побережье Финского залива, приморские курорты Калининградской области.

Курорты регионального значения находятся в ведении органов государственной власти субъекта Российской Федерации. Курорты местного значения определяют органы местного самоуправления в благоприятных ландшафтных и микроклиматических условиях вблизи крупных городов и промышленных зон.

Как показали проверки, для санаторно-курортной системы период 1990-2000 годов стал определяющим по переходу к рыночным отношениям и реализации государственной политики в сфере курортного дела, который в это время осуществлял Государственный комитет по физической культуре, спорту и туризму.

Происходящие в это время изменения форм собственности, децентрализация потоков финансирования предъявили новые требования к государственной системе регулирования работы санаторно-курортных организаций.

За последние 10 лет, несмотря на рост общей заболеваемости населения, значительно сократилось число санаторно-курортных организаций. В связи со стихийным процессом приватизации и акционирования санаториев в значительной степени разрушены системы функционирования, а финансирование санаторно-курортного лечения снизилось.

Особую тревогу вызывает отмечаемое повсеместно сокращение числа учреждений летнего отдыха для детей и подростков.

В соответствии со статьей 7 Федерального закона “О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах” специально уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти в сфере курортного дела должен осуществлять:

- ведение государственного реестра курортного фонда Российской Федерации;
- разработку и координацию федеральных программ развития курортов;
- организацию научных исследований в целях расширения курортного фонда Российской Федерации и повышения эффективности его использования;
- подготовку кадров в сфере курортного лечения;
- контроль за исполнением законодательства Российской Федерации об охране и использовании природных лечебных ресурсов, лечебно-оздоровительных местностей и курортов.

Однако, как показала проверка, Минздравом России не выполняются в полном объеме вышеперечисленные требования.

Санаторно-оздоровительные услуги являются социально значимыми услугами и направлены на поддержание здоровья соответствующих слоев населения.

В соответствии с Федеральным законом “О бюджете Фонда социального страхования Российской Федерации на 2003 год”, принятым Федеральным Собранием Российской Федерации отменяется финансирование санаторно-курортного лечения и оздоровления работников, членов их семей и участников Великой Отечественной войны.

Материальная база курортов за годы экономического кризиса пришла в упадок.

Резко сократилось государственное финансирование, а число отдыхающих, особенно, во внесезонное время уменьшилось, примерно, в 10 раз.

Система санаторно-курортной помощи в стране не имеет единой структуры и рассредоточена между министерствами, ведомствами, общественными организациями и акционерными обществами, что определяет развитие санаторных учреждений с учетом интересов и возможностей собственника.

Независимо от форм собственности и ведомственной подчиненности, курортные учреждения России в решении общей задачи выступают как единый санаторно-курортный комплекс, требующий управления и организационно-методического обеспечения контроля по выполнению государственных гарантий различным контингентам населения, регламентированных рядом законодательных документов Российской Федерации.

Основными трудностями федеральных санаториев за последние годы явились: - недостаточное бюджетное финансирование на капитальный ремонт, коммунальные расходы, приобретение медицинского и бытового оборудования, питание,- низкая заработная плата персонала.

Проведенный анализ состояния курортного дела в стране позволяет сделать заключение о назревшей необходимости разработки и утверждения

Правительством Российской Федерации основных направлений государственной политики (Концепции) в сфере санаторно-курортной деятельности в России, где должны быть продуманы все звенья санаторно-курортной системы - от центрального ведомства до муниципального санатория.

В свете решения данных вопросов, полагали бы целесообразным, предложить Правительству Российской Федерации:

- определить роль государства в регулировании рынка санаторно-курортных услуг,

- разработки механизма их финансирования, предоставления и потребления;

- предусмотреть разработку:

- 1) предложений по совершенствованию системы управления природопользованием на курортах, порядка и критериев лицензирования медицинской деятельности и аккредитации санаторно-курортных учреждений,

- 2) обязательной сертификации санаторно-курортных услуг,

- 3) критериев формирования государственного заказа на санаторно-курортное лечение граждан

- 4) установление предельной стоимости социальных путевок,

- 5) научно-обоснованных нормативов обеспечения санаторно-курортной помощью для различных категорий населения,

- 6) фундаментальных исследований по изучению механизма действия естественных и преформированных курортных факторов при лечении различных заболеваний.

Чаще всего средств, выделяемых на строительство и капитальный ремонт санаторно-курортных учреждений, крайне недостаточно и распределяются они неравномерно, в результате чего многие объекты санаторно-курортных учреждений находятся в неудовлетворительном состоянии.

#### **Литература:**

1. Ветитнев, А. М. Курортное дело: учеб. пособие / А. М. Ветитнев, Л. Б. Журавлева. – Москва : КНОРУС, 2013. – 528 с.

2. Ефименко, Н. В. Лечебно-оздоровительный туризм в России и за рубежом с позиций курортной науки / Н. В. Ефименко, А. Н. Глухов // Курортная медицина. – 2014. – № 3. – С. 51 – 56.

3. Лимонов, В. И. Санаторно-курортная сфера: организационно- управленческие проблемы / В. И. Лимонов. – Москва : Мэйлер, 2013. – 210 с.;

4. Микоян, Д. С. Современное состояние, проблемы и перспективы развития санаторно-курортного комплекса страны / Д. С. Микоян // Российское предпринимательство. – 2015. - С. 125–128

5. Наводничий, Р. М. Управление развитием сферы лечебно-оздоровительных услуг в России/ Р. М. Наводничий. – Москва: Феникс, 2015. – 26 с.;

## **ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

В наше время – время стремительно развивающихся технологий и запредельно высокой конкуренции, как между странами, так и внутри нашей родины, тяжело оставаться на плаву как предпринимателям малого и среднего бизнеса, так и огромным корпорациям, известным потребителю далеко за пределами нашей страны. Конечно, организовать большой и прибыльный бизнес невозможно без правильного плана, направленного на повышение конкурентоспособности через управление персоналом. В этой статье мы рассмотрим один из очень важных пунктов организации трудовой деятельности сотрудников – обучении персонала.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей

Вначале мы рассмотрим, для чего же нужно обучение персонала и какую роль оно играет.

«Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество», – Роберт Кийосаки (американский бизнесмен)

Персонал является одним из важнейших видов ресурсов каждой организации. Хорошо подготовленные сотрудники способны значительно повысить уровень рентабельности организации, а в современных условиях ведения бизнеса выжить смогут только организации с высоким доходом. Поэтому каждый менеджер по управлению персоналом стремится к тому, чтобы в его команде работали только профессионалы.

Сегодня руководство прекрасно понимает, какую роль играет обучение сотрудников в развитии организации. Некомпетентность сотрудников и их нежелание работать, в конечном счете, обязательно отразится на качестве коллективной работы над проектами и прибыли. Для того, чтобы добиться от сотрудников полной отдачи, необходимо хорошо их обучить. Обучение и развитие персонала позволяет организации увеличить уровень доходности бизнеса за счет повышения эффективности коллективной работы, ценности специалистов, а также их профессионального уровня. В процессе обучения сотрудники смогут развить навыки эффективной коммуникации, необходимые для установления хороших взаимоотношений с партнерами и клиентами.

Обучение необходимо даже в том случае, если менеджер вполне удовлетворен эффективностью и качеством коллективной работы в организации. Ведь для того, чтобы добиться успеха, нужно постоянно идти вперед, искать новые возможности для развития организации и уметь быстро адаптироваться к изменению условий ведения бизнеса. Инвестиции в обучение персонала помогают менеджеру гибко реагировать на требования бизнеса и эффективно управлять организацией.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы — обучение на рабочем месте; к ним относятся: направленное приобретение опыта и знаний, производственный инструктаж (адаптация), ротация, подготовка стажеров, подготовка в проектных группах, наставничество, делегирование полномочий, метод усложняющихся задач, использование учебных методик, инструкций.

Преимущества обучения на рабочем месте: содержание и время обучения могут быть приспособлены к потребностям организации, есть возможность использования реального технологического оборудования, учебный материал непосредственно связан с работой, это экономически выгодно;

Методы обучения персонала на рабочем месте:

1. Направленное приобретение опыта
2. Производственный инструктаж
3. Смена рабочего места
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров
5. Наставничество
6. Подготовка в проектных группах

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Методы обучения персонала вне рабочего места

1. Чтение лекций
2. Программированные курсы обучения
3. Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики
5. Деловые игры
6. Тренинг
7. Самостоятельное обучение
8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей
9. Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа
10. Подводя итоги, следует отметить, что при выборе методов обучения персонала руководствуются эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся.

Для функционирования и развития персонала организаций сегодня важно не просто обучение, а непрерывное обучение, поскольку постоянно внедряются новая техника, технология, осуществляется производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создает условия для изменения или ликвидации отдельных видов работ. Профессиональное обучение в таких организациях осуществляется в соответствии со следующими принципами:

-обучение должно быть связано со стратегией организации и с индивидуальными потребностями работников;

-основное внимание уделяется подготовке и повышению квалификации сотрудников на рабочих местах и формированию практических навыков;

При выборе методов обучения определяющим является мнение сотрудников организации, т.к. возможность овладеть новыми навыками и совершенствоваться имеющиеся позволяет работникам быть готовым к переменам на рынке труда, а организациям - к динамике внешней среды. Также важно учесть, что эффективность обучения напрямую зависит от степени включенности слушателя в этот процесс.

Также следует отметить, что наряду с персоналом организации, в обучении нуждается управленческая команда и ее руководитель.

Традиционно принято различать два основных метода профессионального обучения персонала: обучение персонала на рабочем месте и обучение персонала вне рабочего места.

При достаточном запасе теоретических знаний вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем вне рабочего места, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов, их близости к обучаемым по социальному положению и личным качествам. Такие методы обучения не дают

возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки

Обучение вне рабочего места - также имеет определенные достоинства и недостатки. Данные методы обучения позволяют: пригласить для обучения в компанию специалистов любого уровня, способных оказать качественные услуги; решать актуальные проблемы обучения персонала.

Вместе с тем она имеет свои ограничения:

- при использовании только внешних ресурсов обучения у организации не удерживаются накопленные корпоративные компетенции;

- растет неспособность организации к самостоятельному обучающему действию;

- транзакционные издержки.

Таким образом, следует отметить, что универсальных методов профессионального обучения не существует: каждый имеет свои достоинства и недостатки. Необходимо и неизбежно их сочетание. Передовые компании, как правило, пользуются промежуточными моделями обучения.

#### **Литература:**

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. – 432 с.
2. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
3. Бухалков М.И., Управление персоналом на предприятии. – М.: Экзамен, 2005. – 320 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 364 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
8. Доблаев В.Л. Организационное поведение. – М.: Дело и сервис, 2006. – 416 с.
9. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом, - М.: ИНФРА-М, 2006. – 336 с.

**О. КОВАЛЕНКО**  
**н.р. Т.А. МЕРКУЛОВА**

### **ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ПРОДАЖ**

*Продажи – одно из самых важных направлений в любой коммерческой компании. От эффективности реализации продукции непосредственно зависит прибыль организации. Для достижения желаемых результатов каждая фирма, ориентированная на долгосрочную работу, разрабатывает определенные планы по завоеванию своей доли рынка.*

*Основные цели и составляющие.*

Система управления любыми продажами разрабатывается для эффективной реализации стратегии. Она позволяет достичь следующих целей:



- увеличить объемы продаж;
- положительно повлиять на продуктивность работы;
- предотвратить возникновение сложных ситуаций;
- выбрать соответствующий стиль управления и методы контроля;

- выделить приоритетную для сбыта продукцию;
- определить свою целевую аудиторию;
- адаптировать стратегию под актуальные запросы рынка

#### Методы контроля

Оптимальные инструменты оперативного управления продажами нужно подбирать с учетом специфики работы конкретной фирмы. На выбор определенных средств влияют уровень стандартизации процессов, наличие автоматизированной системы анализа данных по продажам каждого сотрудника, позиция компании на рынке, количество специалистов в продающем подразделении, особенности межструктурной коммуникации. Для успешного управления продажами наиболее часто используются следующие методы:

- повышение квалификации сотрудников (особенностью продающего подразделения является текучесть кадров, поэтому нужно обращать особое внимание на правильное обучение новых сотрудников);
- проведение периодических собраний с отделом продаж (поскольку специалисты продающего подразделения много времени проводят за пределами офиса, необходимо контролировать эффективность их работы, доводить до их сведения важную информацию, стимулировать их к более продуктивному выполнению поставленных перед ними задач);
- регламентация основных процедур, связанных с реализацией продукции (успешность управления продажами зависит от четкости рабочих инструкций; они позволяют повысить качество обслуживания, стандартизировать процессы и существенно сэкономить время, необходимое для принятия определенных решений каждым специалистом);
- заполнение всей необходимой информации о клиенте и этапе продажи в отчете установленного образца или специализированной программе (выполнение этой задачи не только дисциплинирует продавца, но и помогает определить продуктивность его работы, выявить проблемные зоны в коммуникации с клиентом, объективно оценить перспективы компании);
- получение оперативных аналитических данных о продажах компании (периодическая статистика дает возможность соотнести фактические показатели с плановыми, выделить лидеров и аутсайдеров среди продавцов, найти приоритетные направления, определить наиболее перспективный сегмент клиентов);
- проверка качества и результативности работы каждого продавца (такой контроль необходимо постоянно проводить в виде тестов, бизнес-кейсов, mystery shopping, совместных встреч с клиентами, коммуникаций с другими подразделениями; это связано с тем, что подразделение, занимающееся продажами, – достаточно сложный для управления отдел, в котором часто есть неопытные сотрудники и самоуверенные специалисты, регулярно нарушающие установленные правила);

- мониторинг рынка (умение заметить и проанализировать основные изменения помогает своевременно скорректировать не только тактику, но и стратегию);
- составление личного плана для всех сотрудников отдела продаж (наличие индивидуальных плановых показателей интенсифицирует работу каждого специалиста, задавая определенные темпы достижения поставленных целей);
- создание тесной связи между выполнением плана и системой мотивации (для управления продажами важно, чтобы сотрудники отдела понимали прямую зависимость уровня морального или материального вознаграждения от результатов своей работы; именно это является мощным стимулом для каждого продавца);
- определение необходимого минимума контрольных нормативов для всех важных процессов (наличие ряда ключевых показателей по количеству звонков, презентаций, встреч, заключенных сделок активизирует специалистов отдела, указывает им на определенные ориентиры и позволяет прогнозировать темпы прироста);
- детальная оценка эффективности работы сотрудников на всех стадиях коммуникации с клиентом (для управления продажами нужно иметь возможность поэтапно анализировать каждую сделку, чтобы выявить проблемные участки работы и уменьшить количество ошибок, негативно влияющих на объемы реализуемой продукции);
- прогнозирование результатов на основании воронки продаж (представленная ниже схема демонстрирует постепенное уменьшение количества клиентов от стадии холодного контакта до покупки; понимание соотношения потенциальных клиентов к реальным покупателям позволяет установить определенные нормы по количеству коммуникаций с целевой аудиторией на каждом этапе, что обеспечит в перспективе выполнение плана);
- распределение функций в отделе продаж (закрепление каждого специалиста за своим участком работы способствует предотвращению конфликтных ситуаций и повышает эффективность) и др.

#### **Литература:**

1. Беляев В. И. Маркетинг: Основы теории и практики: учебник/ В. И. Беляев. - М.: КНОРУС, 2005. - 672.
2. Васильев Г. А., Эриашвили Н. Д., Нагапетьянц Н. А. и др.; Под. ред. Проф. Г. А. Васильева. Основы маркетинга: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 543с.
3. Осадчий А. Основные тенденции развития российского рынка выставочных услуг // Маркетинг №6 (91) 2006. - 82-88с.
4. Панкрухин А. П. "Маркетинг" учебник 4-е издание, М.: 2006г.
5. Синяева И. М. Управление маркетингом: Учеб. пособие. - М.: Вузовский учебник, 2003. - 224с.

**Т. КОЗЛОВА**  
**н.р. Т.А. МЕРКУЛОВА**

## **СТАНДАРТИЗАЦИЯ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА**

Стандартизация считается важным звеном в организации управления техническим уровнем и качеством продукта на абсолютно всех стадиях планирования производства и применения продукции. Стандартизация качества товара гарантирует защиту покупателя от низкокачественной и небезопасной для человека и окружающей среды продукции. Главными нормативными документами, в которых прописаны стандарты, являются ГОСТы и сертификаты соответствия. Со временем концепция стандартов качества меняется из-за введения новых технологий изготовления продукта.

Качество продукта считается одним из основных факторов эффективной работы любой организации. В настоящее время значительно ужесточились факторы предъявляемые покупателем к качеству продукта. Абсолютно все продавцы сейчас знают, что повышение качества продукта это необходимое требование для достижения эффективной экономической деятельности, а также это помогает удержать товар на рынке как можно дольше, что в свою очередь продлевает жизненный цикл товара. Жизненный цикл товара – это период времени, когда товар пользуется спросом. Главная задача маркетинга – это использовать жизненный цикл товара с целью повышения увеличения производительности и прибыльности работы предприятия.

Любой продавец понимает, что у любого товара есть свой срок существования на рынке и у любого наступит период, когда его заменит улучшенный или дешевый продукт. Товар как и живой организм: рождается. Растет и в конечном итоге умирает, то есть уходит с рынка. Производители стремятся как можно дольше удержать товар на рынке и как можно больше получить прибыли в течение жизненного цикла товара.

Ф. Котлер выделяет четыре этапа жизненного цикла товара:

1. Выведение на рынок - период характеризуется неспешным ростом реализации и отсутствием дохода в связи с крупными расходами;
2. Рост – в этой стадии происходит увеличение объемов продаж, а, следовательно, и объемов прибыли;
3. Зрелость - в данном периоде замедляется темп увеличения сбыта и небольшим объемом уменьшения прибыли;
4. Упадок – период связан с внезапным падением объемов продаж и уменьшением прибыли.

Жизненный цикл продукции в соответствии со стандартом ИСО 9004-1 состоит из 11 стадий:

- 1) маркетинговые исследования;
- 2) опытно- конструкторские работы;
- 3) материально- техническое снабжение;
- 4) подготовка производства;
- 5) производство;
- 6) контроль;
- 7) испытания;
- 8) упаковка и хранение;
- 9) реализация и распределение;
- 10) монтаж и эксплуатация;
- 11) техническая помощь и обслуживание; утилизация.

Следовательно, систематизация стадий жизненного цикла товара позволяет выделить наиболее характерные этапы развития товара, разработать адекватную стратегию и тактику поведения предприятия на рынке.

С помощью показателей стадий жизненного цикла товара можно четко отследить переход от одной стадии жизненного цикла к другой. Знание критериев перехода даст возможность руководству предприятия сформировать адекватную систему мер для эффективного пребывания товара на рынке.

В реальной жизни переход от одной стадии жизненного цикла к другой происходит постепенно, и требуется определенный профессиональный навык для того, чтобы уловить границы фаз и, следовательно, изменить маркетинговую политику предприятия. С помощью таких расчетных показателей можно подтвердить или опровергнуть свои представления о стадии жизненного цикла товара определенной группы.

Переходя к анализу понятия «жизненный цикл бренда», следует отметить, что товар выступает в качестве основы для формирования товарного бренда, мы определяем его на базовый уровень восприятия бренда потребителем. Следовательно, мы считаем целесообразным определить жизненные этапы бренда аналогично жизненным циклам товара. Зачастую жизненные циклы товара и жизненные циклы бренда не различают, так как товар лежит в основе бренда, то развитие и движение товара будет аналогичным образом отражаться и на самом бренде. На наш взгляд, бренд не только проходит каждый из этапов жизненного цикла, он проходит определённую трансформацию, которая начинается с такого понятия, как «товарная марка». Товарная марка - эта начальная стадия будущего бренда. Как только начинается выведение товарной марки на рынок, она трансформируется в торговую марку. Последующий рост и завоевание рынка позволяют марке перейти на следующий этап развития - бренд. Бренды рождаются, когда потребители начинают распознавать их среди других.

Таким образом, точное понимание о понятии жизненного цикла товара и его стадиях, предоставляют руководству компании возможность управлять жизненным циклом продукции на рынке. Главная цель производителя – это создать продукт, который будет развиваться, и удовлетворять потребности потребителя, в этом случае товар может дольше продержаться на рынке, а в дальнейшем и стать брендом. Ведь бренд будет существовать всегда, когда в свою очередь товар подвержен «смерти».

#### **Литература:**

1. Маркетинг и экономика для студентов / Основы маркетинга / Жизненный цикл товара [Электронный ресурс] / URL : <http://marketing-now.ru/osnovyi-marketinga/zhiznennyiy-tsikl-tovara/> (дата обращения 20.03.2017).
2. Статьи и лекции по аграрной экономике// Основы обеспечения качества / Показатели качества продукции и принципы их формирования [Электронный ресурс] / URL : <http://www.agroekonomika.ru/osnovy-obespecheniya-kachestva-2> (дата обращения 20.03.2017).
3. Швайко И.Г. Маркетинг/ Жизненный цикл товара. Разработка нового товара [Электронный ресурс] / URL : <http://be5.biz/ekonomika/m001/33.htm> (дата обращения 20.03.2017).

## **КРИТЕРИИ И ТРЕБОВАНИЯ К ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА**

Критерии отбора персонала для организации напрямую зависят от ценности работника.

В некоторых компаниях, где еще не сформированы четкие критерии отбора по каждой позиции, практикуется интуитивный подход: «пока я знаю только одно – люди должны работать быстро». В других организациях предпочитают оценку компетенций. Многие проводят постоянный мониторинг рынка, особенно по тем вакансиям, которые сложнее всего закрывать. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

**Образование.** Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

**Опыт.** Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять её хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме, временем работы на фирме на определённой должности или в составе определённого отдела и т. д.

**Физические (медицинские) характеристики.** Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

**Персональные характеристики и типы личности.** Одной из важнейших

персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время. В США, например, дискриминация против лиц старше 40 лет признана незаконной, и, если кадровик намекнёт претенденту, что тот уже староват для данной работы, это может стать основанием возбуждения судебного дела.

Работодатели могут предпочитать определённые типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

К.Юнг разработал также типологию характеров (темперамента) человека, в основе которой лежит критерий направленности субъекта на внешний или внутренний мир (экстравертная или интровертная установки) и преобладаний определенной психической функции (эмоции, мышление, ощущения, интуиция).

Экстраверты требуют постоянной стимуляции от внешней среды, общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены, готовы к быстрым реакциям. Для них характерна раскованность поведения, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностное восприятие людей и явлений.

Интроверты стимулы для своей жизненной активности черпают изнутри, живут своим богатым внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, любят порядок, склонны к самосозерцанию, дружат преданно, но с немногими, избегают шумных компаний.

На практике редко встречаются ярко выраженные экстраверты и интроверты, но каждый человек имеет определенную предрасположенность к тому или иному типу личности.

По второй характеристике всех людей можно подразделить на эмоционально устойчивых (стабильных) и тревожных (нестабильных). Эмоциональная нестабильность проявляется в постоянном эмоциональном напряжении, переживаниях личной угрозы, повышенной чувствительности к неудачам и ошибкам, самообвинениях, стремлении к самосовершенствованию.

Эмоциональная стабильность характеризуется противоположными чертами — уравновешенностью, слабой реакцией на внешние раздражители, холодностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать и сопереживать.

Типизация личностей проявляется в особенностях темперамента, который представлен четырьмя основными типами: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик

Холерик — субъект с высоким уровнем эмоциональной активности, энергичен в действиях, стремителен. Его отличает:

- повышенная возбудимость;
- большая жизненная энергия;
- недостаток самообладания;
- несдержанность, неуравновешенность, резкость, порывистость движений.

Холерик увлеченно берется за новые дела, но быстро теряет к ним интерес, ему свойственны подъемы и спады в настроении, в общении он часто вспыльчив, нетерпелив, криклив. При определенных условиях недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции.

•Сангвиник — субъект с высокой эмоциональной активностью, стремящийся к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события. Сангвинику в той или иной степени свойственны следующие черты:

- легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды,
- высокая сопротивляемость трудностям жизни,
- подвижность,
- общительность,
- широкий круг знакомств,
- частая смена привязанностей,
- активность и работоспособность,
- быстрая переключаемость на новые виды работ,
- легкость переучивания,
- продуктивность деятельности,
- оптимистичность.

У сангвиника возбудительный и тормозной эмоциональные процессы достаточно сильны, уравновешены и подвижны. В то же время сангвиник несколько поверхностен в восприятии людей и явлений, отсутствие внешних стимулов делают его скучным и вялым, зачастую он отличается отсутствием сосредоточенности, неоправданной поспешностью поступков.

Флегматик характеризуется низким уровнем эмоциональной активности. Он с трудом переключается с одного вида деятельности на другой, трудно приспособляется к новой обстановке. Для него характерны:

- малая чувствительность и эмоциональность,
- спокойствие,
- медлительность,
- уравновешенность,
- упорство,
- терпеливость, выдержка и самообладание,
- выносливость и работоспособность,
- инертность.

Флегматик отличается постоянством чувств, склонен к выполнению однообразных, привычных действий, хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям. В то же время круг его общения достаточно узок, при неблагоприятных условиях у него развивается вялость, обедняются эмоции.

Меланхолик — субъект с низким уровнем эмоциональной активности, отличается глубиной и устойчивостью эмоций при слабом внешнем их выражении, причем, как правило, отрицательные эмоции преобладают над положительными. Меланхолику свойственны следующие черты:

- высокая чувствительность,
- эмоциональная ранимость,
- пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов,
- инертность,
- слезливость и обидчивость,
- боязливость,
- тревожность,
- неуверенность в себе,
- робость.

Меланхолик отличается невыразительной мимикой, его настораживают новые люди и обстановка, поэтому зачастую он смущается, уходит в себя, уединяется. При высокой чувствительности к человеку и всему, что с ним связано, богатом ассоциативном внутреннем мире меланхолик склонен к эмоциональной ранимости, замкнутости и отчужденности.

Работа кадровой службы будет тем успешнее, чем яснее её сотрудники представляют себе конкретную цель работы по набору и отбору кадров. Например, когда ставится задача просто привлечь новые кадры для работы в организации, применяются одни методы. В этом случае кадровая служба руководствуется критериями, которые разрабатываются в организации лицами, принимающими решение. Для набора отбора кадров на определённую и специфическую должность кадровая служба использует аналитические оценки кандидатов, учитывающие характеристики работы и требования к человеку, её выполняющему, независимо от характера деятельности и размеров организации. В применении аналитических методов отбора кадров на ту или иную должность акцент делается на основных показателях поведения, что облегчает процесс принятия решений.

Критерии, по которым отбираются кандидаты, разнятся в зависимости от должности. Если, например, линейные позиции, такие как, грузчики на производстве или операторы-упаковщики, не требуют специальных навыков и единственное, что важно при их найме – это российское гражданство, то претендентам на более высокие должности необходимо среднетехническое или высшее образование.

#### **Литература:**

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
2. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
3. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. "Мастер делового администрирования" / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
4. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.



## **СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ**

Системы управленческого учета характеризуются: объемом информации, поставленными целями, критериями и средствами достижения целей, составом элементов системы и их взаимодействием.

Организация системы управленческого учета основывается на первичной документации, учете затрат и чисто управленческих аспектах. Данные первичных документов учитывают с помощью двойной записи на счетах бухгалтерского управленческого учета. Полный набор счетов финансового и управленческого учета определяется рабочим планом счетов и отражает структуру базы данных внутри организации. Основным организационным вопросом в управленческом учете является степень необходимой детализации Плана счетов. Виды анализа, которые руководство стремится осуществлять более или менее регулярно, определяют детализацию счетов управленческого учета.

В настоящее время существует немало различных методов и способов учета производственных затрат. Предприятие, организуя управленческий учет, должно выбрать определенные, удовлетворяющие его потребностям системы и способы учета затрат. Набор этих способов и методов различен на разных предприятиях. Система учета затрат зависит от технологии производства, характеристики продукции, организации производства и других факторов. Следовательно, на каждом предприятии создается своя неповторимая система управленческого учета [3].

В мировой практике системы управленческого учета классифицируются по трем признакам:

по взаимосвязи финансового и управленческого учета делятся на интегрированную и замкнутую;

Интегрированной является система управленческого учета, когда финансовый учет ведется в системе финансовых счетов, а управленческий учет - в системе управленческих (операционных) счетов. Связь финансового и управленческого учета осуществляется с помощью контрольных счетов. Контрольные счета - счета затрат и счета прибылей (доходов) в финансовом учете. Существует прямая корреспонденция счетов управленческого учета с контрольными счетами финансового учета.

Замкнутой является система управленческого учета, когда финансовый учет ведется в системе финансовых счетов, а управленческий - в системе управленческих (операционных) счетов. Информация из управленческих счетов на финансовые счета не передается. Взаимосвязь финансового и управленческого учета осуществляется с помощью парных контрольных счетов одинакового наименования в финансовом и управленческом учете. Эти счета называются отраженными (зеркальными или счетами - экранами).

- оперативности учета затрат делятся на два вида;
- систему учета фактических прошлых (исторических) затрат;

- систему учета затрат на основе норм и стандартов: нормативный учет - в России, «стандарт-кост» - в западных странах.

- по полноте включения затрат в себестоимость продукции, работ, услуг различают систему учета по полной себестоимости и систему учета по неполной (частичной) себестоимости - «директ-костинг».

Система учета полной себестоимости - традиционный вариант учета затрат в российской экономике, основанный на делении всех текущих расходов на прямые и косвенные. Прямые - затраты, которые непосредственно связаны с изготовлением отдельного вида продукции. Косвенные - затраты, которые связаны с производством нескольких видов продукции, а иногда всех видов продукции [1].

Система «директ-костинг» основывается на делении затрат в зависимости от деловой активности предприятия (от объема выпущенной продукции). По этому признаку затраты делятся на переменные (зависящие от объема производства) и постоянные (не зависящие от объема производства). Переменные затраты в свою очередь могут быть прямыми и косвенными.

Существует несколько модификаций системы «директ-костинг»:

1. Классический «директ-костинг». Исчисляется себестоимость только по прямым основным затратам, все из которых являются переменными.
2. Система переменных затрат. Исчисление себестоимости продукции осуществляется по переменным затратам, в состав которых входят прямые переменные затраты и косвенные переменные затраты.
3. Система учета затрат в зависимости от использования производственных мощностей. Исчисление себестоимости осуществляется по всем переменным затратам, прямым и косвенным, и части постоянных затрат, определяемых в соответствии с коэффициентом использования производственных мощностей [2].

#### **Литература:**

1. Фролова Т. Бухгалтерский учет [Электронный ресурс]. <http://www.aup.ru/books/m219/> (дата обращения 20.03.2017).
2. Бухгалтерский учёт и анализ: Учебник для бакалавров Чувикова В.В., Иззука Т.Б.М. 2010.
3. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебное Пособие. М.: «ИНФРА-М», 2013.

**А. КРИВОНОСОВА  
н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

### **ТРЕБОВАНИЕ К СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

Оценка персонала – система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании. С помощью различных принципов можно четко выявить любые аспекты, связанные с выполнением сотрудниками поставленных перед ними целями, определить характеристики и личностные качества [1].

Принципы оценки персонала основаны на исследовании распространенных критериев, 25-ти из которых достаточно для выявления качеств человека. Среди них могут быть способности к обобщению в устном либо

письменном виде, управлению, карьеристские мотивы, внутренние нормативы, включая этические принципы, самооценка человека, его организаторские и творческие способности, организованность, надежность и др. [3]. Работодатель сравнивает сотрудника, занимающего ту или иную должность, со специалистом идеально подходящим на эту должность. Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки. Неформальные субъекты оценки — коллеги, независимые эксперты только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений. В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько[5].

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. Критерий оценки персонала — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности [2].

Важнейшим требованием к системе оценки работы персонала является ее действенность. Очевидно, что система оценки будет действенной, если в результате ее применения будут решены те задачи, ради которых она, собственно, и создавалась. Так, если после проведения трудоемкой аттестации, одна из основных целей которой была более четкая увязка оплаты труда с рабочими показателями, руководитель обнаруживает, что работники, получившие низкие оценки, получают премию в том же размере, что и работники, получившие высокие оценки, то он может сделать обоснованное заключение о низкой действенности использованной системы оценки.

Другим требованием является практичность используемой системы оценки. Для того, чтобы удовлетворить требованию практичности, система оценки должна быть удобной для использования на практике как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается. С одной стороны, если система оценки не получает общего признания, то ее внедрение наталкивается на сопротивление работников, и руководителям будет трудно использовать ее результаты на практике. С другой стороны, сами методы оценки рабочих результатов должны быть понятны для всех оценивающих и удобны для использования на практике.

В большинстве случаев ответственность за проведение оценки работы персонала лежит как на непосредственных руководителях оцениваемых работников, так и на специалистах кадровых служб (отдел кадров или отдел персонала) и отделов труда и заработной платы. В их обязанности входят следующие задачи:

- Разработка системы оценки предполагает выявление потребности

- Разработка методов и процедур, которые будут использоваться для оценки рабочих результатов
- Разработка соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности.
- Обучение руководителей. Руководители должны знать цели и задачи, решаемые в ходе оценки работы персонала и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.
- Контроль за надлежащим проведением процедуры оценки рабочих показателей персонала.
- Анализ полученной информации и подготовка отчетов для высшего руководства, которые должны содержать результаты, полученные с помощью действующей в организации системы оценки, и предложения, направленные на повышение эффективности работы персонала.
- Сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки работников [3].

Предполагается использование различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При этом необходим оценивать те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких рабочих результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и так далее. Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов, поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителями, коллегами по работе, клиентами и так далее. Однако при оценке индивидуальных особенностей работников существует ряд проблем.

Разные люди могут по-разному интерпретировать одни и те же качества. Например, общительность один человек может расценить как способность эффективно взаимодействовать с другими людьми, а другой — как неспособность сосредоточиться на порученной работе. Один и тот же список качеств может использоваться для оценки людей, выполняющих совершенно разные виды работ. В результате может получиться так, что работник будет оцениваться на основании тех качеств, которые не имеют никакого отношения к его работе[6].

Поэтому современные тенденции в оценке персонала состоят в постепенном отказе от оценки личных качеств работников. В настоящее время организации все реже обращаются к использованию результатов оценки личных качеств для административных целей, вместо этого используя преимущественно оценку рабочего поведения или оценку достигнутых результатов.

#### **Литература:**

1. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2012. - 440 с.
2. Краснова Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2011. - 376 с.
3. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК - Москва, 2013. - 240 с.

4. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2012. - 352 с.
5. Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом; Проспект - Москва, 2013. - 891 с.
6. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2010. - 272 с.

**А. КУКОБА**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

## **МЕСТО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В современной организации организационная культура занимает одно из самых важных мест в системе управления персоналом, а так же является инструментом в управлении персоналом. Организационная культура зародилась в 80-х гг XX века Эдгаром Шейном.

Организационная культура – это совокупность идей, ценностей, взглядов, правил и норм, разделяемых всеми членами одной конкретной организации, которая задаёт людям цели их поведения и действий, управляет жизнедеятельностью компании. Обладателями и носителями организационной культуры являются сотрудники компании, среди которых выделяют сотрудников с небольшим стажем работы и студентов.

Организационная культура является одним из самых действенных средств мотивации сотрудников, применение, которого приносит определённый материальный результат и позволяет достигать стратегических целей организации. В то же время, организационная культура определяет ценностные ориентации, которые в свою очередь создают устойчивость личности, мотивационную сферу и развивают стратегические цели организации. Для того чтобы определённая организация выделялась организационной культурой среди остальных, она должна иметь специфические черты. К специфическим чертам обычно относят язык, традиции, обычаи, то есть то, что является продуктом исторического развития организации.

На формирование организационной культуры оказывают влияние такие факторы, как:

- тип организации;
- специфика и отрасль, в которой функционирует компания;
- масштаб организации.

Выделяют факторы, влияющие на развитие организационной культуры, которые условно можно разделить на три группы: личностно-поведенческие факторы, структурно-нормативные и внешние факторы.

К личностно-поведенческим факторам обычно относят личность лидера, управленческие акценты и индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников.

К структурно-нормативным факторам относят структуру организации, миссию и цели компании, историю фирмы, принципы стимулирования, принципы отбора, продвижения и увольнения работников.

А к внешним факторам относят коррупцию и конкуренцию.

К основным критериям отсутствия или наличия организационной культуры является атмосфера, действующая в компании, складывающиеся из множества субъективных и объективных компонентов:

- межличностные взаимоотношения внутри коллектива;
- профессионализм сотрудников;
- моральные и материальные стимулы поощрения;
- лояльность и преданность по отношению к фирме.

Исходя из выше сказанных компонентов, важно отметить, что сотрудник должен полностью быть вовлечён в жизнедеятельность компании, стараться рассматривать цели как собственные, способность и возможность видеть профессиональный и карьерный рост, а также чувствовать нужность со стороны корпорации. Для того чтобы все эти компоненты осуществлялись по отношению к сотруднику, руководитель организации должен создавать хороший психологический климат и доброжелательное отношение, позволяющее сотрудникам более сплочённо добиваться поставленных целей. Именно поэтому руководители успешно работающих компаний стараются создать и поддерживать такую организационную культуру, которую сотрудники организации не только воспринимали бы, но и следовали ей. Для этого управленцы компаний большое внимание уделяют приобщению сотрудников к нормам и правилам, а также ценностям принятыми в организации. Отсюда следует, что основу организационной культуры формирует и закладывает руководитель организации. Именно от его применяемого стиля управления, профессионального и жизненного опыта зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Если же руководители структурных подразделений не будут заниматься организационной культурой или не владеть её методами исследования, то в свою очередь исчезнет место организационной культуры в системе управления персоналом, а также снизится мотивация и ценность сотрудников к работе. Ведь с помощью организационной культуры, знание её особенностей руководитель организации может оценить эффективность системы управления персоналом, конкурентоспособность, способность достижения запланированных результатов.

В настоящее время вопросы, связанные с необходимостью формирования эффективной организационной культуры приобретают всё большую актуальность. Отсюда следует, насколько реалистичными и вовлечёнными в деятельность организации будут сотрудники, зависит успех компании.

Таким образом, можно сделать общие выводы в данной статье:

- Организационная культура занимает одно из самых важных мест в системе управления персоналом;
- Уровень организационной культуры необходимо повышать и развивать, для оценки её стабильности в организации, а так же способности достижения высоких результатов;
- Грамотно сформированная руководителем организационная культура, является залогом успешного функционирования организации.

### **Литература:**

1. Емельянов П.В. Организационная культура / Учебник.- М.: ИНФРА-М,2012.
2. Стеклова.О.Е. Организационная культура: Практикум - М.: - "ЮНИТИ",2011.
3. Маслоу В.М. Управление персоналом/ Учебник и практикум для академического бакалавриата- М.: ИНФРА-М,2013
4. Кузнецова.Н.В. Оценка потребностей в персонале. Справочник по управлению персоналом для бакалавров 2014.
5. Кричевский Р. Л. «Если вы руководитель». Практикум - М.: - "ЮНИТИ",2011.

**К. КУЛАКОВ**  
**н.р. М. И. ЛЕНКОВА**

### **АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ КОСВЕННЫМ МЕТОДОМ**

Анализ движения денежных средств проводится по данным отчетного периода и важен как для оценки платежеспособности организации, так и для планирования ее финансово-хозяйственной деятельности на перспективу. Использование косвенного метода в процессе анализа позволяет на основании данных отчета о прибылях и убытках, бухгалтерского баланса и информации, формируемых в журналах-ордерах бухгалтерского учета, определить, каким образом прибыль влияет на чистый денежный поток и почему между этим обоими показателями существует разница.

Преимущества косвенного метода в отличие с прямым заключаются в том, что он увязывает величину чистой прибыли (убытка) от операционной деятельности с изменением остатка денежных средств и позволяет увидеть влияние изменений в оборотном капитале на изменение остатка денежных средств.

В основе расчета, выполняемого косвенным методом, - сумма чистой прибыли от операционной деятельности и амортизационных отчислений, которая корректируется на изменение кредиторской и дебиторской задолженности и производственных запасов.

**Косвенный метод** предпочтителен с аналитической точки зрения, так как позволяет определить взаимосвязь полученной прибыли с изменением величины денежных средств. Расчет денежных потоков данным методом ведется от показателя чистой прибыли с необходимыми его корректировками в статьях, не отражающих движение реальных денег по соответствующим счетам.

Для устранения расхождений в формировании чистого финансового результата и чистого денежного потока производятся корректировки чистой прибыли или убытка с учетом:

- изменений в запасах, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложениях, краткосрочных обязательствах, исключая займы и кредиты, в течение периода;

· неденежных статей: амортизация внеоборотных активов; курсовые разницы; прибыль (убыток) прошлых лет, выявленная в отчетном периоде и другое;

· иных статей, которые должны найти отражение в инвестиционной и финансовой деятельности.

Для рассматриваемого примера скорректированные данные изменения денежных средств по видам деятельности будут: текущая деятельность + 30 708 тыс. руб., инвестиционная деятельность - 831 399 тыс. руб., финансовая деятельность + 818 230 тыс. руб. Общее изменение денежных средств, очевидно, осталось неизменным: + 17 539 тыс. руб.

Таблица 1 - Анализ движения денежных средств (косвенный метод), тыс. руб.

| Показатели                                                               | Сумма         |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Текущая деятельность</b>                                              |               |
| Чистая прибыль                                                           | 609 802       |
| Начисленная амортизация                                                  | 141 586       |
| Результат от выбытия основных средств                                    | -26 066       |
| Доходы от участия в других организациях                                  | -807          |
| Изменение производственных запасов (плюс НДС по приобретенным ценностям) | -133 544      |
| Изменение объема незавершенного производства                             | 689           |
| Изменение расходов будущих периодов                                      | -73           |
| Изменение объема готовой продукции                                       | -37 031       |
| Изменение дебиторской задолженности                                      | -376 020      |
| Изменение кредиторской задолженности                                     | 155 563       |
| Краткосрочные вложения                                                   | -348 448      |
| Изменения доходов будущих периодов                                       | 45 057        |
| <i>Итого денежных средств от текущей деятельности</i>                    | 30 708        |
| <b>Инвестиционная деятельность</b>                                       |               |
| Поступления                                                              | 32 059        |
| Платежи                                                                  | -863 458      |
| <i>Итого денежных средств от инвестиционной деятельности</i>             | -831 399      |
| <b>Финансовая деятельность</b>                                           |               |
| Приток                                                                   | 6 112 551     |
| Кредиты и займы                                                          | 6 112 551     |
| Отток                                                                    | -5 294 321    |
| Возврат кредитов                                                         | -5 294 321    |
| <i>Итого денежных средств от финансовой деятельности</i>                 | 818 230       |
| Изменения денежных средств                                               | <b>17 539</b> |



Составленный отчет о движении денежных средств позволяет сделать следующие выводы.

Основной причиной расхождения полученного чистого финансового результата и чистого потока денежных средств явилось увеличение дебиторской задолженности на 376 020 тыс. руб. и краткосрочных финансовых вложений 348 448 тыс. руб., повлекшее отток денежных средств.

Дополнительный приток денежных средств в рамках текущей деятельности был обеспечен за счет увеличения кредиторской задолженности на 155 563 тыс. руб.

Полученная чистая прибыль в сумме 609 802 тыс. руб. практически вся была направлена на финансирование возросших оборотных активов. Финансирование инвестиционной деятельности осуществлялось в основном за счет привлечения долгосрочных заемных средств.

Данные обеих таблиц, содержат ценную управленческую информацию, в которой заинтересованы как руководство, так и его акционеры (инвесторы). С ее помощью руководство предприятия может контролировать текущую платежеспособность, принимать оперативные решения по ее стабилизации, оценивать возможность дополнительных инвестиций. Кредиторы могут составить заключение о достаточности средств у предприятия и его способности генерировать денежные средства, необходимые для платежей. Акционеры (инвесторы), располагая информацией о движении денежных потоков на предприятии, имеют возможность более обоснованно подойти к разработке политики распределения и использования прибыли.

#### **Литература:**

1. Каморджанова Н., Карташова И. Бухгалтерский финансовый учет: Учеб. пособие. - СПб: Питер, 2012. - 288 с.
2. Камышанов П.И. Практическое пособие по бухгалтерскому учету: Учебник. - М.: Элиста 2013. - 525с.
3. Козлова Е.П., Парашутин Н.В. Бухгалтерский учет: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2013. - 395с.
4. Приказ Минфина России от 10.12.2012 № 126н (ред. от 27.04.2012) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» ПБУ 19/02».
5. Бухгалтерский учет: Учебник / Под ред. Соколова Я.В., Бочкарева И.И. - М.: ТК Велби, 2013. - 776 с.
6. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2013. - 717 с.
7. Макальская М.Л., Фельдман И.А. Бухгалтерский учет: Учеб. для вузов. - М.: Высшее образование, 2012. - 443 с.
6. Вещунова Н.Л., Фомина Л.Ф. Бухгалтерский учет: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 624 с.
7. Гарифуллин К.М., Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник. - Казань, 2012. - 510с.

## **ОСОБЕННОСТИ АНИМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЯ**

На удовлетворение своих духовных и физических потребностей, на оценку собственной личности и анализ своей роли в масштабе различных социальных систем влияет развитие человека. Процессы развлечения осуществляются естественной и в искусственно созданной обстановке. Индустрия развлечения ставит перед собой цель создания условий развлечения, другими словами совокупность явлений, от наличия которых зависит процесс развлечения. Изучению, а так же удовлетворению духовных потребностей людей долгое время уделялось недостаточное внимание. Поэтому не были разобраны многие вопросы, связанные с экономикой, организацией и управлением предприятиями, обеспечивающих процесс развлечения, связаны с относительной «молодостью» индустрии развлечений. Индустрию развлечений представляют как самостоятельное, относительно обособленное звено экономической системы, привлекая значительные материальные, финансовые и трудовые ресурсы. В этом плане предприятия индустрии развлечения характеризуются специфическими технологиями, системами управления, результатом деятельности, а так же организацией труда персонала.

Для отдыхающего человека потребность в развлечении стоит на третьем месте после вкусной и разнообразной пищи, комфортабельной и уютной комнаты. Именно поэтому анимация гостиничной деятельности занимает одно из главных мест в структуре отеля и представляет собой отдельную службу, которая тесно связана с другими и имеющая определяющее значение в обеспечении успешного функционирования его на туристском рынке.

Задачей анимационной службы выступает регулярный контакт с отдыхающими, результат которого в значительной степени влияет на общий отзыв об отдыхе. С помощью этого контакта отель может иметь определенный процент постоянных клиентов. Отели, стремящиеся увеличить этот процент, пытаются не изменять состав анимационной команды, совершенствуя ее работу.

Помимо непосредственной работы с отдыхающими, анимационная команда всегда может участвовать в рекламной деятельности туристского комплекса: сниматься в роликах, оформлять буклеты, предлагать какие-либо услуги отеля и т.д. Иногда анимационной службе поручают проведение экскурсий по отелю для информационных групп (для тех людей, которые представляют туристские фирмы).

Если в отеле имеется анимация, то говорит о статусе отеля. Для хорошей и конструктивной работы анимационной команды необходимо иметь на его территории вместительный и комфортабельный амфитеатр в котором проводятся вечерние шоу-программы, детскую площадку со всеми ее атрибутами, бассейн и другие спортивные сооружения. Также требуется посто-

янное обновление материальной базы – это костюмы, декорации, спортивный и игровой инвентарь. Правда такие затраты по карману не каждому отелю, в связи с этим, анимационная служба присутствует в основном только в структуре четырёхзвёздочных и пятизвёздочных отелей.

За последние годы в большее количество отелей и гостиниц пытаются поднять свой уровень обслуживания именно за счет наличия в своей структуре анимационного сервиса. Если гость проводит свой отдых весело и интересно, то в дальнейшем времени он может закрыть глаза на такие возможные недостатки, как неудобства во время перелета и размещения, плохая погода и отсутствие в баре любимого напитка.

Анимация в гостиницах имеет свои особенности: она задумывается, организуется и проводится самой гостиницей, туркомплексом сообразно с потребительским интересом, который изучается на основе анкетных опросов и личного контакта персонала отеля с гостями, а также сообразно с имеющимся опытом обслуживания гостей в своем и других отелях. При этом учитывают национальность, пол, возраст и другие особенности категорий и групп туристов, а так же – индивидуальные особенности каждого туриста. Гостиничная анимация выполняет следующие функции:

1. она создает соответствующую гостеприимную, комфортную, дружескую атмосферу в отеле;
2. удовлетворяет потребности туристов в физическом и духовном развитии, эмоциональном обогащении через приятные переживания;
3. имеет комплексный характер благодаря специальным программам, охватывающие все виды и формы анимации;
4. дает возможность для хорошего общения, приятных личных и совместных переживаний и для развлечений.
5. Она остаётся мобильна, непринужденна, действенна, интимна;
6. имеет постоянный характер, ежедневный контакт с туристом;
7. позволяет учесть пожелания гостей отеля и легко их организует.

Для постоянных посетителей отеля в компьютерной базе данных службы приема и размещения ведется обновляемое досье. Помимо этого, в гостинице, туркомплексе возможно вовлекать персонал отеля в определенные анимационные программы, что придает им особый колорит и дружелюбный, гостеприимный характер.

Значение гостиничной анимации для отеля, заключается в повышении степени удовлетворенности туриста обслуживанием, комплексности и качества гостиничной услуги и как следствие – в повышении имиджа отеля, расширение активного туристского сезона, в подъеме престижности профессий сферы гостеприимства, что достигается профессиональной, интеллектуальной, эффективной работой аниматоров.

Туристская анимация в гостиницах – одно из спасательных средств в гостеприимстве при неблагоприятных погодных условиях, задержках транспорта и при других возможных ситуациях.

Государственный и социальный эффект от анимации в рекреационной деятельности в прямом и косвенном виде выражается в сотнях миллионов долларов в год и определяется степенью оздоровления нации в результате эффективного отдыха, который складывается из следующих факторов:

- экономия рабочего времени и снижение затрат на больничное обслуживание, посещение поликлиник за счет сокращения пребывания в больницах;

- сокращение временной нетрудоспособности за счет профилактики заболеваемости;

- возрастание объема производства и национального дохода за счет увеличения производительности труда и снижения смертности населения в трудоспособном возрасте.

Гостиничная анимация за последнее время продвинулась с большой скоростью и стала являться важной составляющей гостеприимства. Она значительно подняла статус отелей, сделала их более престижными и интересными для отдыхающих.

#### **Литература:**

1. Лазаренко Л.А. Совершенствование анимационных технологий в ресторанной практике (на примере ресторанно-гостиничного комплекса ООО «Старый замок» МО город-курорт Горячий ключ). Курорты. Сервис. Туризм. 2014. № 3-4 (24-25). С. 112-116
2. Лазаренко Л.А. Состояние и перспективы развития анимационного сервиса в индустрии гостеприимства. В сборнике: Динамика развития современной науки. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А.А.. 2015. С. 138-140.
3. Никитский М.В. Теоретические и исторические аспекты современной социокультурной анимационной деятельности // Вестник ПСТГУ IV: Педагогика. Психология. 2008. Вып. 3 (10). - С. 28 - 36.
4. Новаторов В.Е. Особенности организации досуговой деятельности лиц пожилого возраста в Европе // Вестник Омского университета. - 2008. - Вып. 1. - С. 85 - 92.
5. Новаторов В.Е. Современные технологии культурно-досуговой деятельности: состояние, проблемы, перспективы развития // Вестник Омского университета. - 2009. - Вып. 3. - С. 109 - 114.
6. Орехова Е.Я. Педагогическая и социокультурная анимация в учебных заведениях Франции // Межвузовский сборник теоретико-методических материалов. - Барнаул: БГПУ, 2009. - С. 116 - 119.
7. Палаткина Е.С. Роль социокультурной анимации в развитии социальной активности молодежи: автореф. дис.... канд. пед. наук. - М.: МГУКИ. - 2009. - 25 с.0
8. Пинкевич А.С. Основы педагогики. - М., 2009. - 310 с.
9. Приезжева Е.М. Социально - культурная анимация в туризме: Учеб.-метод. пособие: - М.: Турист, 2008. - 63 с.

## **СФЕРА ГОСТЕПРИИМТСТВА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Туризм в настоящее время развивается очень стремительно. Именно туризм стал одним из доступных средств познания окружающего нас мира, его истории, достопримечательностей и культурного наследия.

Туризм представляет собой один из видов услуг и принадлежит к быстро развивающимся отраслям экономики.

В современной научной литературе существует много определений терминов «туризм» и «гостеприимство».

Следует отметить, что понятия туризма и гостеприимства нельзя рассматривать в отдельности: это два взаимосвязанных термина. Туристы являются потенциальными потребителями, имеющими разнообразные желания и потребности, зависящие от целей их путешествий.

Гостеприимство – это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций.

Как и любая другая сфера экономики, индустрия гостеприимства нуждается в определенной структуре и целостности, которые обеспечивали бы ее конкурентоспособность.

В структуру индустрии гостеприимства входят:

- 1) предприятия общественного питания;
- 2) транспортные услуги;
- 3) культурно-развлекательные услуги.

Большое внимание уделяется вопросу привлечения клиентов со стороны других предприятий. Это связано, прежде всего, со свойствами услуги как товара. По этой причине качество услуг находится в непосредственной зависимости от эмоционального и психологического состояния потребителя, а также работы самого персонала.

Различные фирмы индустрии гостеприимства не могут использовать традиционные стратегии или методы продвижения услуг в отношении потребителей, так как ужесточение конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и генерированию идей по привлечению и удержанию клиентов.

В последнее время можно наблюдать рост конкуренции во всех областях экономики развитых стран. Самая важная проблема состоит в привлечении клиентов и создании высочайшего уровня предлагаемого сервиса.

В настоящее время существует определенная маркетинговая концепция управления туристическим бизнесом. Суть данной системы взглядов заключается в понятии «индустрия гостеприимства». Понятие «индустрия гостеприимства» является более широким, чем понятие «индустрия туризма». В

основе этих двух сфер деятельности лежит понятие «гостеприимство», т. е. щедрость и дружелюбие по отношению к гостям.

Благодаря новым технологиям в XXI в. удалось удовлетворить потребности туристов, не прибегая к личному общению с персоналом (включая бронирование номеров в гостиницах, заказ еды в номер и т. п.). Технический прогресс позволил значительно сократить контакты клиентов с персоналом, сохраняя при этом положительные эмоции и теплую обстановку для клиента.

Но следует отметить, что далеко не всем клиентам нравятся машины и механизмы в качестве обслуживающего персонала. Поэтому предприятиям гостиничной индустрии приходится пересматривать позиции в этом вопросе. Предприятия стараются доказать, что машины – это помощники человека, а не конкуренты.

В нашей стране экспорт туристических услуг превышает их импорт. Достаточно большое количество людей из России уезжают за границу работать в сфере обслуживания, потому что уровень заработной платы на иностранных предприятиях намного выше, чем в России.

Российские туристические компании привлекают клиентов для отдыха за границей, тем самым развивается спрос на товары и услуги индустрии гостеприимства зарубежных предприятий.

В настоящее время происходит быстрое и стремительное развитие рынка гостиничных услуг.

В связи с повышением уровня гостиничного бизнеса в России возросли и требования к персоналу, работающему в данной сфере. Если ранее (в 1990-х гг.) в России на руководящие должности в индустрии гостеприимства предпочитали приглашать иностранных специалистов, то на сегодняшний день 85 % менеджеров с высоким уровнем знаний представлены российскими специалистами.

Следует отметить, что между российской и зарубежной школами менеджмента существует ряд значительных различий. Одним из самых главных отличий является трудовая отдача, которая у иностранных специалистов намного выше.

Существует также проблема обучения нового поколения представителей отечественного менеджмента, которая устраняется за счет получения зарубежного образования. В швейцарских школах менеджмента более 50 % студентов являются гражданами России.

Следует отметить, что идеальной модели управления гостиницами не существует, всегда имеют место определенные особенности в управлении гостиницами. Однако для удовлетворения потребностей клиентов специалисты должны следовать строгой управленческой иерархии.

Как было сказано ранее, гостеприимство означает радушие по отношению к гостям, или любезный прием гостей. Другими словами, данное понятие можно объяснить как производство услуг с проявлением персонального внимания по отношению к туристу и способность чувствовать его пожелания и потребности. Индустрия гостеприимства и заключается в том, чтобы предоставить туристу как потенциальному потребителю домашний уют и создать ту обстановку, которая бы отвечала всем запросам и требованиям клиента.

Таким образом, индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов.

Индустрия гостеприимства направлена на создание позитивной программы по привлечению туристов, отдыхающих, путешественников, а индустрия туризма связана с предоставлением услуг по отправлению туристов в различные страны или города.

Любое путешествие человека вне зависимости от места его пребывания должно сопровождаться радушием и внимательностью со стороны персонала, оказывающего ему услуги. Однако на практике возникают такие ситуации, когда обслуживающий персонал ведет себя по отношению к туристу не совсем гостеприимно. Подобное поведение вызывает недовольство и жалобы гостя, тем самым нанося ущерб репутации фирмы. Именно недостижение взаимопонимания между клиентами и обслуживающим персоналом и стало одной из основных причин возникновения такого вида обслуживания, как самообслуживание.

#### **Литература:**

1. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес: Учебное пособие. Ростов н/Д, 2003.
2. Гаранина Е.Н. Гостеприимство – динамичная индустрия // Парад отелей. 2004. № 6.
3. Гостиничная деятельность и понятие «гостиничного продукта» // Материалы, подготовленные группой консультантов-методологов ЗАО «Интерком-Аудит».
4. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.
5. Лайко М.Ю., Родионов А.С. Еще раз о кадрах. Кто прав: отели или вузы? // Парад отелей. 2006. № 2.
6. Ляпина И.Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. Изд. 2-е. М.: Издательский центр «Академия», 2002.
7. Ляпоров В.Н. Франчайзинг: модель для сборки // Бизнес журнал. 2003. № 22.
8. Мацкивская Ю. Что к чаю? // Торговое оборудование в России. 2004. № 8.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
10. Пивоварова М.А. Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2.
11. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

**Е. ЛЕЛЕКО**  
**н.р. Е.А. ШАРАПОВА**

### **ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОФЕССИИ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Диапазон выполняемых функций менеджера очень обширный, что придает профессии востребованности. В нынешнее время на рынке труда часто появляются новые специальности, поэтому очень важно выбрать направление деятельности, позволяющее в наибольшей степени соответствовать запросам работодателей.

Менеджмент не является отдельной отраслью, но специалисты по управлению присутствуют во всех сферах экономики. Многие из профессий менеджмента являются надотраслевыми – то есть специалисты по управлению могут легко переходить из одного сектора в другой. В будущем все производственные процессы будут усложняться, поэтому потребность в людях с хорошими организационными способностями будет расти. С другой стороны, автоматизация решений произвела революцию и в менеджменте: в будущем его главной задачей станет поиск механизмов распределенного управления, то есть возможности формировать и координировать рассредоточенные в пространстве и мобильные команды специалистов для конкретных проектов. Все больше профессионалов будут работать удаленно и с частичной занятостью, вкладывая свое время и силы параллельно в несколько проектов. Кроме того, изменения в обществе и культуре потребления будут происходить так быстро, что руководству компаний понадобится постоянный анализ новых тенденций.

Если раньше типичная система управления выглядела как пирамида со множеством уровней среднего менеджмента, то сейчас связи между сотрудниками становятся все более горизонтальными, у работников появляется все больше свободы в принятии решений, а некоторые фирмы вообще экспериментируют с работой без начальников. В 2020-х годах возрастет роль неиерархических организаций (например, сообществ независимых производителей), которые будут через сеть координировать свои планы продаж, производства, инвестиции в оборудование и человеческий капитал.[1]

Выше обозначенные условия сформировали список наиболее востребованных профессий нашего времени в сфере менеджмента. Перспективной профессией нашего времени в менеджменте является BTL-менеджер - специалист по маркетинговым коммуникациям, который отличается прямой рекламой (ATL) способом воздействия на целевую аудиторию.[5] Также перспективной профессией считается Антикризисный управляющий-это тип руководителя, который определяется специальной подготовкой, условиями работы, особенностями системы управления. Все более востребованы услуги специалиста, который занимается обучением персонала и руководства компании это Бизнес-тренер. Образом товара или услуги как продукта в сознании покупателей и потребителей, за его репутацию занимается Бренд-менеджер. Еще одна из лучших профессий это Девелопер -профессия в сфере недвижимости, это профессионал по операциям с недвижимостью. В качестве девелопера может выступать как юридическое, так и физическое лицо. Девелопер – сложная профессия, поскольку необходимо брать на себя все риски от начала до конца проекта,и конечно же такие профессии как: Интерим-менеджер-это временные менеджеры, целью деятельности которых является достижение прогрессивных изменений в организации. Задача прогрессора — запустить процесс саморазвития, «раскрутить маховик» прогрессирования результатов; Менеджер визового центра - специалист по делопроизводству визового центра или отдела. Контролирует заполнение анкет, следит за сроками подачи документов. Очень востребована в наше время профессия Менеджер интернет-проекта-это специалист, который руководит созданием



сайта, разрабатывает его концепцию, структуру, особенности информационного наполнения, пишет технические задания для программистов и верстальщиков и дизайнеров, которые находятся в его подчинении.

Наконец, профессии, которые будут востребованы в ближайшем будущем, это Тайм-брокер-специалист, «продающий» рабочее время специалистов, находящихся в режиме свободной занятости, то есть управляющий чужой занятостью на открытом рынке. Эта специальность на дальнем горизонте пропадает ввиду появления автоматизированных решений. С развитием технологий уходит необходимость постоянного присутствия в офисе; более того, знающий иностранные языки профессионал может работать и на заказчиков из других стран. При этом и фрилансерам, и работодателям не хватает эффективных посредников – кадровые агентства все еще ориентированы на вакансии с полной занятостью, а сайты по поиску подрядчиков (вроде Freelancer.ru) недостаточно удобны. Так что спрос на тайм-брокеров будет расти. Также Тайм-менеджер-Специалист по эффективному использованию и распределению личного и общего времени. Его основной задачей является оптимизация распределения времени с учетом появляющихся новых технологических возможностей и потребностей личности или коллектива.

Одной из востребованных профессий будет Экоаудитор - Специалист, который производит аудит промышленных предприятий и дает рекомендации по снижению воздействия на окружающую среду за счет модернизации производства, изменения практик и способов работы.[3] Еще один Специалист, отслеживающий появление новых тенденций в разных отраслях экономики, общественной жизни, политике и культуре, составляющий отчеты о влиянии новых тенденций на клиентские потребности это Трендтвотчер, на дальнем горизонте умение работать с «образами будущего» станет универсальной компетенцией любых управленцев. Нельзя не отметить такую профессию как: Виртуальный адвокат - Специалист по удаленному юридическому сопровождению через Сеть, в том числе по нормам законодательства той страны, в которой должно вестись дело. Так же отметим актуальную профессию Модератор сообществ пользователей - Специалист, который организует онлайн-сообщества пользователей, сопровождает диалог с разработчиками продуктов компании для развития линейки продуктов, поддерживает их лояльность (например, организует конкурсы и т. д.)

Профессия Корпоративный антрополог также будет популярна и востребована, это специалист, отвечающий за изучение рынков инновационной продукции компании антропологическими методами (например, включенное наблюдение) и повышающий связанность компании с ее целевой аудиторией.[5] И конечно же Специалист, сопровождающий документооборот компании на иностранных языках, контролирующий ключевые смыслы (например, при выборе маркетинговых слоганов), обучающий сотрудников передаче смыслов на иностранных языках, а также особенностям культуры при переговорах с иностранными партнерами, им является Менеджер по кросс-культурной коммуникации.

Перспективные профессии будущего кардинально отличаются от тех, что могли предполагать наши предки. Ситуация на рынке труда меняется с каждым годом и престижные пять лет назад профессии становятся просто

никому не нужны. Одних специалистов заменяют высокотехнологичные машины, других более дешевая неквалифицированная рабочая сила.

**Литература:**

1. <http://www.biznes-idei.com/spisok-novih-i-perspektivnih-ptofessii-buduchego.html>
2. <http://www.proprof.ru/>
3. <http://kayros-81.livejournal.com/909153.html>
4. <http://top10a.ru/top-10-samyx-prestizhnyx-professii-v-rossii.html>
5. <http://atlas100.ru/>

**Е. ЛЕЛЕКО**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

Оценка персонала организации заключается в правильно выбранных инструментах, методах оценки персонала, методики и процесса оценки сотрудника, его личностных и поведенческих качеств, потребностей в обучении, эффективности его работы. Оценка персонала обеспечивает получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. Она позволяет не только получить необходимую информацию об отдельных сотрудниках и выявить, насколько тот или иной сотрудник соответствует занимаемой должности, но и повысить эффективность управления и мотивацию персонала, а также улучшить психологический климат в коллективе.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала.

Критерии оценки персонала - порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Выделим четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами, это профессиональные критерии оценки персонала, которые содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда, также деловые критерии оценки персонала, они включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость.

Еще одна группа критериев – это морально-психологические критерии оценки персонала, к ним относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость. Специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности, является последней группой критериев.

Рассмотрим три основные вида цели оценки персонала. Административная цель, она достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала. Также информационная цель, которая заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение. Последний из видов целей оценки персонала- это Мотивационная цель, которая состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Главные задачи оценки персонала:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Оценка персонала используется для того, чтобы в цифрах оценить умения, знания и навыки сотрудников. От того, как оценивается сотрудник, определяется система обучения, мотивации и продвижения сотрудника.

Способов оценки сотрудников достаточно много, и каждая компания выбирает для себя самый подходящий вариант.

#### **Литература:**

1. Александрова В. Оценка персонала: роскошь или необходимость. // Журнал управления компанией №2, 2011 – С. 26–30.
2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 391 с.
3. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум. Базовый курс / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2015. – 378 с.

**А. ЛОЗОВСКАЯ**  
**н.р. Е.А. ШАРАПОВА**

## **МЕЖДУНАРОДНАЯ ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ В РОССИИ**

Начиная с 2000-х годов международная трудовая миграция стала неотъемлемой частью рынка труда России. Для ряда регионов (Москва, Московская область, Санкт-Петербург) доля мигрантов относительно экономически активного населения приближается к 5%[1]. Увеличение миграционного прироста в последнее десятилетие заставляет задуматься о роли миграции как важного фактора развития ряда отраслей экономики: строительства, общественного транспорта и ЖКХ. Существуют различные точки зрения о социализации мигрантов в контексте российского общества, что позволило

бы частично решить демографическую проблему, связанную с депопуляцией населения.

В России экстенсивный рост экономики вызвал повышенный спрос в таких отраслях трудового ресурса, как строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт. Низкий уровень жизни в бывшем Советском союзе привел к бурному потоку свободных «рабочих рук» в Россию. Как и любое явление сопровождается не только положительными, но и отрицательными экономическими и социальными моментами.

В связи с тем, что Россия - относительно по сравнению с частью стран постсоветского пространства экономически благополучная страна, граждане из Средней Азии массово приезжают в страну и готовы браться за любую работу, так как у них на родине уровень жизни низкий. И чтобы прокормить семью едут на заработки. Хотя им приходится не так уж и легко. В последнее время ужесточают Миграционное законодательство.

Для трудоустройства на территории РФ иностранным гражданам необходимо оформить трудовой патент. Получить патент могут только иностранные граждане, прибывшие в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, в соответствии с международными соглашениями, заключенными Российской Федерацией.

В настоящий момент это положение распространяется на граждан следующих государств: Абхазия, Азербайджан, Молдова, Таджикистан, Узбекистан, Украина. Патент может быть использован для выполнения работ или оказания услуг для личных, домашних и иных подобных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности [2].

Использование труда иностранных работников, имеющих патенты, в целях предпринимательской деятельности является нарушением миграционного законодательства и в соответствии с КоАП влечет за собой административную ответственность:

Что касается работодателей, принимающих на работу иностранцев без патента, то для них суммы штрафов значительно выше. Так, за одного нелегального работника придется заплатить до 1 млн. рублей. В зависимости от региона, на территории которого совершено правонарушение, размер штрафа может быть от 5 до 7 тысяч рублей. Повторное нарушение влечет за собой депортацию из страны и запрет на пересечение границ России в течение 10 лет[2].

При этом положительными чертами Миграции на территории РФ:

- влияние на гос. бюджет (пополнение государственного бюджета налоговыми выплатами мигрантов)
- повышается з/п квалифицированным работникам, при притоке мигрантов.
- увеличение Аграрной занятости
- миграционные потоки способствуют развитию производительных сил
- часть дохода, которую мигранты используют на покупку товаров и услуг на территории России кратно увеличивается под действием эффекта мультипликатора.

Однако есть и отрицательные стороны:

- миграция и в особенности нелегальная порождает существенные финансовые убытки бюджета (так как основные доходы мигранты вывозят на родину)

- санитарно-эпидемические проблемы (ВИЧ инфекции, кишечные палочки, туберкулез и т.д)

-рост инфляции (падение цены на нефть, нестабильная ситуация с рублем и т.д)

- возможность межнациональных конфликтов

- избыток неквалифицированных трудовых ресурсов

- снижение занятости местных граждан, проблема в их трудоустройстве вследствие замещения рабочих мест мигрантами.

Россия остается крупнейшим работодателем и источником пополнения госбюджетов для ряда стран постсоветского пространства. По данным организации МИРПАЛ, занимающейся вопросами миграции и денежных переводов, только в Таджикистане заработки гастарбайтеров составляют половину ВВП страны. При этом 90% мигрантов из этого государства трудятся в России. По данным Всемирного банка, деньги, заработанные в нашей стране, составляют до 30% ВВП Молдавии, чуть меньше - 25% - ВВП Киргизии [3].

Падение курса национальной валюты привело к заметному сокращению желающих продолжать работу в России. Мигранты конвертировали заработанные рубли в валюту своего государства через доллары, но девальвация обесценила их труд почти в половину. Однако уже с середины 2015 года, когда падение валют стран СНГ за пределами России набрало ещё большие обороты, тенденция изменилась. Так, например, национальная валюта Таджикистана – сомони за прошедший год обесценилась почти на треть, узбекский сум стал дешевле в половину, киргизский сом обесценился в отношении к доллару на 30%. В результате, при низких заработных платах и колоссальной безработице в странах Центральной Азии Россия по-прежнему оставалась единственным шансом для заработка.

При этом альтернативного рынка труда для мигрантов Центральной Азии так и не появилось, а страны Ближнего востока, куда многие также уезжали работать, сегодня стали опасны. Поэтому, даже несмотря на кризис, поток прибывающих граждан в Россию к концу 2015 года вновь возобновился. Всего по данным Росстата за 2015 год в страну прибыло 598,8 тысяч человек, при этом их численность увеличилась на 13,5% по сравнению с 2014 годом. В свою очередь общее число граждан, которые из страны выехали в течение года, составило 352,9 тысячи человек (+13,6%). Международная трудовая миграция, начиная с 2000-х годов, стала неотъемлемой частью рынка труда России. Для ряда регионов (Москва, Московская область, Санкт-Петербург) доля мигрантов относительно экономически активного населения приближается к 5% [4]. Увеличение миграционного прироста в последнее десятилетие заставляет задуматься о роли миграции как важного фактора развития ряда отраслей экономики: строительства, общественного транспорта и ЖКХ. Существуют различные точки зрения о социализации мигрантов в контексте российского общества, что позволило бы частично решить демографическую проблему, связанную с депопуляцией населения.

Сегодня Россия столкнулась с массовой миграцией иностранцев, не владеющих в должной мере русским языком и принесших с собой традиции,

непривычные для русских регионов. Многочисленная категория иностранцев, являющихся носителями иной культуры и языка, нередко вызывает негативную реакцию коренного населения и оказывает существенное влияние на состояние межнациональных отношений. Наблюдается увеличение случаев проявления нетерпимости, ксенофобии и мигрантофобии, что зачастую используется разного рода националистами, готовыми перевести любой бытовой конфликт в разряд межэтнических противоречий и сделать поводом для уличных беспорядков.

Правозащитные организации и правоохранительные органы фиксируют огромное количество правонарушений, начиная от отказа приема на работу по этническому признаку и заканчивая нападениями, избиениями и убийствами лиц «неславянской наружности». И ситуация будет усугубляться, если не принимать никаких мер. Проблема социальной и культурной адаптации к российским условиям трудовых мигрантов, особенно граждан южных стран СНГ, приезжающих в нашу страну, стоит в настоящее время как нельзя остро.

Поэтому, ставя задачу привлечения в страну мигрантов для восполнения населения, рабочей силы и развития инновационного потенциала, Российской Федерации необходимо:

1) создавать условия для адаптации и интеграции мигрантов, защиты их прав и свобод, обеспечения их социальной защищенности;

2) облегчить процедуру получения статуса постоянно проживающего в Российской Федерации, а также урегулировать правовое положение иностранных граждан:

- обеспеченность жильем по нормам, установленным действующим законодательством для данного региона;

- обеспеченность рабочим местом;

- обеспеченность социальной защитой по нормам, установленным действующим законодательством для конкретной социальной группы населения;

3) принять государственные программы адаптации и интеграции, а к организации таких программ привлечь все заинтересованные стороны (правительства стран происхождения мигрантов, самих мигрантов, бизнес-структуры, неправительственные организации), в полной мере задействовать потенциал средств массовой информации;

4) оказывать содействие в жилищном обустройстве вынужденных переселенцев, усовершенствовать процедуры предоставления статуса беженца и временного убежища по гуманитарным обстоятельствам;

5) принять Федеральный закон "Об адаптации и интеграции иностранных граждан в Российской Федерации", подготовленный ФМС России по поручению Правительства Российской Федерации совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти и направленный на закрепление в законодательстве основных понятий, необходимых для обеспечения деятельности в области адаптации и интеграции мигрантов в Российской Федерации.

Как сказано в Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной Президентом

Российской Федерации 8 июня 2012 года, «переселение мигрантов на постоянное место жительства в Российскую Федерацию становится одним из источников увеличения численности населения страны в целом и ее регионов, а привлечение иностранных работников по приоритетным профессионально-квалификационным группам в соответствии с потребностями российской экономики является необходимостью для ее дальнейшего поступательного развития»[5].

Противники миграции считают, что, соглашаясь на невысокую оплату труда, приезжие мешают россиянам получать достойный оклад. На самом же деле рост миграции практически не влияет на уровень зарплат ни в целом по стране, ни в отдельных секторах экономики. Другие полагают, что количество мигрантов влияет на рост преступности. На самом же деле это не так. Приезжие гораздо серьезно относятся к соблюдению законов, боясь депортации. По сведениям авторитетных источников, 10 миллионов иностранцев, живущих на территории РФ, ответственны всего за 2% совершенных в стране преступлений [5]. Причем значительная их часть связана лишь с нарушениями требований ФМС.

Трудовая миграция в России связана с поисками лучших условий работы и оплаты собственного труда. Выезд большого количества «белых воротничков» вызвал острый дефицит квалифицированных кадров, поэтому у многих граждан появился реальный шанс получить более достойную работу, чем это возможно в родном городе. Да и ее оплата порой в три-пять раз больше.

И все же у многих граждан России миграция населения вызывает недовольство. Фонд «Общественное Мнение» опубликовал данные опроса, согласно которому более 60% россиян считает число мигрантов слишком высоким [5]. Наши соотечественники по ряду причин боятся иностранцев и считают, что необходимо ужесточить ряд миграционных законов. На самом ли деле количество трудовых мигрантов в России так высоко и нужно ли его сокращать? Действительно, мигрантов в России немало. Таким образом, по количеству приезжих Россия оказалась на втором месте после США. Однако около 40% из них находится в стране по причинам, не связанным с работой. Ситуация в стране, девальвация национальной валюты, сложности с получением работы вынудили многих мигрантов вернуться домой. Во втором полугодии 2014 года Россию официально покинули более 620 000 граждан Узбекистана, Армении, Таджикистана и Молдавии. А число новых трудовых мигрантов, по словам главы ФМС Константина Ромодановского, снизилось на 8% [5].

Миграция оказывает существенное влияние на социально-экономическое развитие. Международная организация труда является уникальной среди всемирных организаций в том отношении, что при разработке ее политики представители трудящихся и предпринимателей обладают равным количеством голосов с представителями правительств. Мировой опыт свидетельствует, что трудовая миграция обеспечивает несомненные преимущества как принимающим рабочую силу странам, так и предоставляющим ее. Но она способна породить и острые социально-экономические проблемы. Современное положение требует четкой миграционной по-

литики на уровне страны, а также отлаженной системы управления миграционными процессами. Все вышеуказанное позволяет сделать некоторые выводы:

Миграционные процессы при снижении их масштабов определяют в современных условиях прирост численности населения и являются крайне разнообразными по социальному, этническому, демографическому составу мигрантов.

Миграционные потоки в различной степени влияют на социальное и экономическое положение и отдельные элементы его социальной инфраструктуры [5]. Система управления миграцией сводится сегодня к фиксации прибывающих мигрантов и принятию ограничительных актов. При этом не просчитываются последствия различных видов миграции. Для нейтрализации отрицательных последствий и усиления положительного эффекта, получаемого страной в результате трудовой миграции, используют средства государственной политики. Просчеты в выборе ориентиров миграционной политики вызывают нежелательную реакцию в виде роста нелегальной миграции и последующей социальной активности возвращающихся мигрантов и др. В этой области особенно очевидны неэффективность жестких, директивных мер и необходимость косвенных, координирующих воздействий со стороны государств и правительств.

#### **Литература:**

- 1) <https://m.cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vneshney-trudovoy-migratsii-na-rossiyskiy-rynok-truda>
- 2) [https://ru.m.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82](https://ru.m.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82)
- 3) <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11086>
- 4) <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/34147-migpatsionnye-itogi-2015-goda-kto-ppiezzhaet-i-uezhaet-iz-possii.html>

**А. ЛОЗОВСКАЯ**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

### **СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ, СПОСОБСТВУЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Чтобы добиться стратегических задач и успешно их выполнить в области эффективности управления персоналом, нужно изучить факторы, влияющие на производительность труда, полное и своевременное использование резервов роста и совершенствование на базе этого научно обоснованной системы анализа и планирования производительности труда и оценки эффективности управления персоналом.

Сейчас актуально, когда мелкие и средние российские фирмы, испытывают на сегодняшний день затруднения экономического характера, ограничены в ресурсах, их существования во многом должна решаться за счет резервов, использование, которое не требует больших затрат.

Большое значение имеет вопрос о правильной классификации факторов, влияющих на эффективность управления персоналом. При составлении



такой классификации следует учитывать, что эти факторы действуют не по отдельности, а взаимосвязано друг с другом.

Значение классификации факторов эффективности управления персоналом в теории, заключается в том, что она раскрывает природу производительности труда, определяет соотношение между факторами, выявляют особенности в действии отдельных факторов, с учетом специфики направления деятельности фирмы. Данная классификация позволяет определить в отдельности каждый фактор, тем самым устранить повторных счет, учитывая результативность факторов роста производительности труда, это дает выявить и использовать правильное использование резервов роста в целом эффективность в управлении.

Классификация факторов, влияющих на эффективность управления персоналом:

- к физиологическим факторам мы отнесем: пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности и др. К Технологическим и техническим: характер решаемых задач, сложность труда, техническая оснащенность, уровень использования научно-технических достижений и др.

- к структурно- организационным: условия труда, соотношение численности категорий персонала, объем предприятия, режим работы, стаж работы, квалификация работников, уровень использования персонала и др.

- к социально-экономическим: материальное стимулирование, страхование, социальные льготы, уровень жизни и др.

- к социально-психологическим: моральный климат в коллективе, психофизиологическое состояние работника, статус и признание, организационная культура фирмы, благодарность, перспектива продвижения по службе и др.

- к территориально-ситуационным: месторасположение фирмы, затраты времени на дорогу от дома до работы, уровень конкуренции, инфляция, безработица, дифференциация доходов, акционирование предприятий и др.

По степени управляемости факторы можно разделить на нерегулируемые, слабо регулируемые и регулируемые.

Нерегулируемые факторы не зависят от управленческих решений, к ним относятся факторы, характеризующие месторасположение филиала, наличие конкурентов и др.

Под слабо регулируемыми чаще всего понимают факторы, обладающие большой инертностью, изменение которых за определенный период времени мало зависит от управленческих решений. К таким факторам можно отнести: размер представительств фирмы, объем и структуру основных фондов, характеристики технического уровня производства (мощность машин, степень механизации и автоматизации производства и др.).

К регулируемым относятся факторы, характеризующие качество управления персоналом, уровень организации производства и труда, степень использования ресурсов и др. Именно эта группа факторов и формирующих их исходные показатели необходима нам для дальнейшего исследования.

Предложенная классификация показателей удобна для проведения исследования взаимосвязи эффективности управления персоналом и регулирующих факторов, так как позволяет решить одноименную проблему в различных аспектах[4].

По нашему мнению, на эффективность управления персоналом оказывают влияние, прежде всего, компетенция работников и уровень их мотивации. При этом компетенция работников зависит от уровня их образования (знаний), опыта работы (навыков) и личных способностей (умений).

Вряд ли можно отрицать, что вознаграждение или компенсация работникам является исключительно важным фактором, влияющим на эффективность управления персоналом. «Стимулирование работников, возможно, и не единственный путь к повышению индивидуальной, групповой и даже организационной результативности, но это, вероятно, необходимое условие ее повышения в большинстве организаций в долгосрочном аспекте».

В основе анализа лежит предпосылка, согласно которой - мотивация служит важнейшим причинным фактором эффективности труда работника. Далее, стимулирование высокой результативности на уровне индивида окажет прямое и существенное влияние на эффективность фирмы в целом. Для одной мотивации недостаточно высокой эффективности управления персоналом. Производительность работника зависит от того, в каких санитарных условиях он работает, на каком оборудовании, в каком коллективе, насколько он может использовать свой интеллектуальный потенциал на рабочем месте, имеет ли он возможность принимать решения, руководить людьми и т.д.

Мотивация труда рассматривается как противоречивое единство трех компонентов: ценностей труда, требований к работе и возможности реализации этих требований. Существует множество факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, о чем необходимо помнить сотрудникам службы управления персоналом.

Таким образом, материальное стимулирование работников, возможно, и не единственный путь эффективного управления персоналом, но, тем не менее, основными факторами, влияющими на эффективность управления персоналом, являются экономические методы мотивации работников.

Традиционная система компенсации предусматривает, что вознаграждение, получаемое работником от фирмы, складывается из оклада и льгот, таких как: медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные планы, льготное питание, оплата проезда, материальная помощь, отдых в санаториях и другие дополнительные блага, повышающие жизненный уровень.

В последнее время управление системой льгот превратилось в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом. Здесь требуется особое внимание со стороны руководителей низшего звена и специальная квалификация специалистов по управлению персоналом. Нетрадиционные методы компенсации можно разделить на три основные группы - системы переменной заработной платы, системы групповой заработной платы, системы платы за знания и компетенции[2].

Существуют три основные группы видов вознаграждения, к ним мы отнесем:

- прямые: сдельную оплату, повременную, плата за знание, премии за нововведения.
- косвенные: льготное питание, страховка, пенсионное обеспечение, премии
- нематериальные: отгулы, гибкие графики работы, благодарность, обучение, продвижение по карьерной лестнице.

То, что помимо денег существует немало иных факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, - общеизвестная истина. «Любим нужны деньги», - замечает, например, А. Морите, - но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею» [3].

Следует заметить, что стандартные подходы к мотивации, организации стимулирования часто оказываются неэффективными: стимулы изменяются в зависимости от контингента работников, стоящих перед коллективом задач, его особенностей и т.д.

Наличие такого фактора, как режим гибкого рабочего времени дает возможность работникам подстраивать график работы со своими индивидуальными особенностями, что положительно сказывается на эффективности управления персоналом. Многие фирмы, так же предоставляют своим сотрудникам дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска[1].

Важно помнить о положительном влиянии хороших условий труда на производительность в момент организации нового производства, создания новых рабочих мест и реорганизации существующих. Эргономический аспект обязательно должен приниматься во внимание.

Учет заслуг, благодарность за выполненную работу, так же являются важными факторами, влияющими на эффективность управления персоналом и усиливающими стимулы к труду. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самих работников. Один из наиболее действенных факторов эффективного труда - продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для работника впечатление совладельца. Система управления стимулированием вырастает как бы из административно - правовых методов управления, но не заменяет их, т. к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. По этому, главная цель стимулирование - не только побудить человека работать вообще, а заинтересовать его делать больше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

#### **Литература:**

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
4. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.

## МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

В современных рыночных условиях мечта каждого руководителя - это сбалансированное развитие предприятия, лидирующие позиции фирмы, стабильные показатели производства и ежегодный рост доходности организации. Всего этого фирма может достичь, развивая экономические связи, наращивая масштабы и совершенствуя технологии производства. Но не менее важным элементом успеха любой фирмы является ее культура, социальная и психологическая обстановка внутри самого предприятия. С развитием социального прогресса, с его противоречащими социально-психологическими аспектами тесно связаны проблемы формирования благоприятного социально- психологического климата (СПК). Ведь от понимания сотрудником организации ценности и значимости своего труда зависит качество производимой продукции или оказываемой услуги.

Актуальность данной проблемы трактуется возросшими требованиями к уровню психологического вхождения индивида в его трудовую деятельность и усложнением психологической жизнедеятельности человека постоянным ростом их личностных притязаний.

Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

СПК коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и несомненно зависит от общего состояния окружающих его людей. В производственном коллективе между сотрудниками складываются различные отношения, в том числе и нравственности. Вследствие этого имидж коллектива попадает в зависимость от личных качеств: честности, порядочности, преданности делу. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.[1]

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Не только в социологии, но и в психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой образующей СПК является настроение. В структуре СПК существует наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся

членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности. [2]

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата. [3]

На формирование определенного социально-психологического климата оказывают влияние следующие факторы:

1. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

2. Глобальная макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.

3. Локальная макросреда, т.е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

4. Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного СПК.

5. Удовлетворенность работой. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности.

6. Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. — все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.

7. Организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на СПК. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных

обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.[4]

8. Сработанность — это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Сплочению коллектива способствует экономическая учеба, активное участие в соревнованиях, смотрах, конкурсах. Эффективный метод сплочения коллектива – широкое привлечение сотрудников к техническому творчеству, изобретательству и к управлению делами производства [5].

Очень сближают людей также занятия спортом, отдых, культурные развлечения и общее хобби. Как бы там ни было, формирование, и правильное сплочение коллектива ведёт к повышению работоспособности и только положительно влияет на членов коллектива.

Особое значение в создании оптимального климата в коллективе имеет личная ответственность за порученное дело. Ответственность менеджера и подчинённых выступает как форма проявления долга, как осознание социальной значимости личного поведения в связи с требованиями коллектива, учётом конкретных условий проявления этих требований, непосредственных и предстоящих задач, стоящих перед сотрудниками.

Верный признак благоприятного морально-психологического климата - активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления.[6]

Другим признаком положительного морально-психологического климата является высокая продуктивность коллективной работы. Следующий признак - развитые межличностные отношения, межличностные контакты в трудовом коллективе предприятия. Можно отметить и такой признак как положительная установка коллектива на нововведения. В эпоху научно-технической революции, бурного развития техники и технологии производства нововведения неизбежны в любом коллективе.

Можно заключить, что формирование положительного морально-психологического климата является одним из механизмов сплочения коллектива.

Таким образом, установлено, что социально-психологический климат - это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива.

Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом - важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Поэтому так важно знание важнейших составляющих СПК организации, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями. Благоприятный СПК - это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

#### **Литература:**

1. Оганесян, Н. Т. Методы активного социально-психологического обучения / Н.Т. Оганесян. - М.: Ось-89, 2015. - 176 с.
2. Павлова, О. С. Ингушский этнос на современном этапе. Черты социально-психологического портрета / О.С. Павлова. - М.: Форум, 2012. - 384 с.
3. Северный, А.А. Молодое поколение XXI века: актуальные проблемы социально-психологического здоровья / А.А. Северный. - М.: Книга по Требованию, 2013. - 418 с.
4. Северный, А.А. Молодое поколение XXI века: актуальные проблемы социально-психологического здоровья / А.А. Северный. - М.: Книга по Требованию, 2015. - 292 с.
5. Семенов, В.Е. Искусство созидающее, искусство разрушающее: Актуальные социально-психологические проблемы / В.Е. Семенов. - М.: Лен-издат, 2012. - 127 с.
6. Слепухина, Г.В. Нравственное развитие старшеклассников в социально-педагогическом процессе: Учебно-методическое пособие / Г.В. Слепухина. - М.: МПСИ, 2014. - 188 с.

**Е. РУДЕК**  
**н.р. С.К. БУТКЕВИЧ**

### **ИННОВАЦИИ В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

Ежегодно количество людей, ведущих свою деятельность в сфере услуг, становится все больше и больше. На современном этапе развития экономики многообразных стран мира, наблюдается тенденция развития сферы услуг, которая уже в настоящий момент становится одним из основных ведущих секторов народного хозяйства, а также важнейшей сферой социальной и культурной жизни общества.

Сервисная деятельность базируется на организации процесса обслуживания, а также его оптимизации с для удобства конечного потребителя и охватывает значительную сферу социальных отношений, которые связаны с разработкой и производством видов услуг.

Инновационной считается та услуга, которая предлагается впервые данному рынку или отлична своими потребительскими свойствами от прежде оказываемой услуги. Воплощение в реальность интересов организации в достижении своих целей, будет являться главным мотивом ориентации инновационного процесса, которая заключается в увеличении прибыльности процесса предоставления услуг и устойчивого положения на рынке.

К характерным инновациям для сферы сервиса относятся:

- разработка средств диагностики и контрольно-измерительных приборов, целевых комплексов специального технологического оборудования, инструмента, дающих возможность к сокращению сроков и повышению качества ремонта по всему технологическому циклу основных и вспомогательных работ;
- разработка новых устройств и инструмента, приборов и приспособлений, в том числе в условиях ремонта на дому у заказчика;
- поиск наиболее эффективных форм организации труда и методов хозяйствования;
- разработка конкретных предложений по организации эффективной системы инновационного менеджмента.

Лучше всего положительные результаты инноваций в сервисной деятельности можно наблюдать в индустрии питания. Не ведая того, потребитель становится активным участником в инновационной деятельности предприятий питания, связанной с внедрением нового продукта, технологии или услуги.

Большой поток гостей в Краснодарский край, привлекает благоприятный инвестиционный климат, его высокий экономический потенциал и хорошо развитая торговля и предпринимательство.

Новейшие технологии производственных процессов обусловили становление передовых форм обслуживания. Формы и способы обслуживания в ресторанном бизнесе определяются временем и местом оказания услуг, отличительными чертами технологии приготовления продукции., к которым возможно отнести бизнес-ланчи, воскресные бранчи, кофе-брейки, кейтеринг, буфетные формы обслуживания, фри-фло, а также новые технологии в подаче блюд.

Среди главных направлений инновационного развития ресторанного бизнеса в Краснодаре, как и по Краснодарскому краю в целом, можно выделить централизацию управления, что связано с наличием крупных ресторанных сетей, а также и другие.

Возникновение специализированных предприятий, нацеленных на сервис определённых сегментов рынка. Интенсивно развивается сектор ресторанов национальной кухни. Обычно, они все являются концептуальными предприятиями. Благодаря сочетанию приёмов из разных кухонь Азии с интенсивным внедрением европейских способов возникла паназиатская кухня, нацеленная на адаптацию экзотических блюд к вкусам различных стран.

Течения глобализации в нынешнем обществе затронули и сферу гастрономии. В ходе слияния традиций возникло и подобное диковинное течение в области кухни, как «фьюжн». Для него свойственно сочетание разнообразия кухонь мира и прибавление лёгкого акцента необычности в абсолютно обычные блюда. Подобные заведения в кратчайшие сроки имеют возможность стать популярным местом для реальных ценителей хорошей кухни.

Новый популярный формат – домашняя кухня. Наиболее оптимально концепция домашней кухни подходит для развития сетей кафе, в которых придерживаются такого направления в обслуживании, как организация семейных обедов. Данная кухня на основе рецептов нескольких традиционных культур становится в последнее время довольно востребованной. Некоторые



сети работают с линиями раздачи, вторые – в формате буфета, другие – фри-фло.

Соединение предприятий питания с торгово-развлекательными, выставочными, и офисными комплексами в виде ресторанных двориков на фуд-корте.

Широкое применение информационных технологий в управлении рестораном к примеру, электронное меню iPad, система бронирования столов, устройство резервирования, системы интернет-мониторинга.

Совершенствование способов увеличения лояльности посетителей к ресторанному бренду. Предприятия питания проявляют воздействие в продвижение туристской сферы посредством стимулирование выездного туризма. Роль предприятий питания для туризма выражается в свою очередь и в стимулировании въездного туризма и обмена опытом, национальные рестораны, с целью обучения персонала предприятия, рестораны с национальной кухней, с целью обучения персонала предприятия, зачастую приглашают заграничных кулинаров с целью проведения мастер-классов в своих заведениях.

Эффективная сервисная деятельность зависит от форм и методов обслуживания потребителей. Формы обслуживания меняются вместе со временем, в них отражено развитие процесса роста потребностей в услугах. Появление новых типов услуг и соответствующих форм их обеспечения, является следствием, улучшения материального благосостояния общества.

Так, например, с целью повышения результативности банковских операций осуществляется переход от классической модели обслуживания клиентов банка к модели дистанционного банковского обслуживания. Это касается не только операций со счетами и переводами, но и так же и с оплатой покупок, оплатой проезда в общественном транспорте, везде где фигурирует оплата товаров или услуг, на данный момент внедряется данная система оплаты.

Из всех типов дистанционного банковского обслуживания наиболее действенным инновационным направлением для предприятий банковской сферы России и Краснодарского края является интернет-банкинг. Данный способ оказания банковских услуг по достоинству оценили не только в крае, но и во всем мире, ведь он обладает множеством преимуществ, самые важные из которых:

- экономия времени;
- круглосуточный доступ к банковским услугам;
- упрощение процедуры контроля счетов.

Что касается конкретных примеров инноваций в интернет-банкинге, премьерой стал «облачный» NFC-кошелек, который главным образом решает проблему доступности бесконтактных платежей массам, а также легко превращает любой смартфон с функцией NFS в безопасный электронный NFC-кошелек. Чтобы таким образом использовать смартфон, клиенту банка, необходимо установить платежное приложение банка, авторизоваться и подключить свои банковские карты.

Но для успешного развития и привлекательной среды для инвестиций в сферу услуг Краснодарского края, необходимы инновационные проекты в рамках всех возможных видов услуг. В настоящее время осуществляется

переход от ценовых и количественных характеристик финансовых продуктов к сервисным и качественным характеристикам, клиентоориентированность, скорость и качество его обслуживания, которые не возможны без развития и внедрения инновационных технологий.

#### **Литература:**

1. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2006. 320 с.
2. Понятие и принципы современного сервиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coolreferat.com> (дата обращения 14.03.2017 г)
3. Инновационные подходы к проектированию технологий сервиса / [Электронный ресурс] / URL: [http://studopedia.ru/2\\_7853\\_innovatsionniy-menedzhment-v-servisnoy-deyatelnosti.html](http://studopedia.ru/2_7853_innovatsionniy-menedzhment-v-servisnoy-deyatelnosti.html) (дата обращения 46.03.2017).
4. Красникова А. С., Шибеева В. С. Инновационные проекты в сфере услуг // Молодой ученый. — 2014. — №20. — С. 313-315.

**А. СИНДЕЙ**  
**н. р. Е.А. ШАРАПОВА**

### **ПРОБЛЕМЫ СРЕДНЕГО КЛАССА В РОССИИ**

Вряд ли найдется в социологической литературе последних лет тема, которой уделялось бы столько внимания, сколько выпало на долю среднего класса. Более того, в условиях масштабного экономического кризиса, найдется проблема, столь мало популярная, как перспективы российского среднего класса в ближайшем будущем.

Средний класс - социальная группа людей, имеющая устойчивые доходы, достаточные для удовлетворения широкого круга материальных и социальных потребностей. Благосостояние, которым располагает средний класс, достаточно для обеспечения «достойного» качества жизни. В силу этого средний класс отличается более высокой социальной устойчивостью [5].

Средний класс - понятие относительное, в каждой стране существуют своя специфика и свои «нормы». Существует три более или менее постоянных признака, по которым вычисляют представителей среднего класса: уровень материального благосостояния, социальный статус и самоидентификация [7]. Мы ориентировались на первый, потому что с социальным статусом и самоидентификацией дела в России обстоят крайне сложно. Особенно с самоидентификацией. Так что если учитывать мнение самих граждан, получится, что средний класс у нас довольно многочисленный.

Средний класс - уникальное явление в мировой истории. Скажем так: его не было на протяжении всей истории человечества. Он появился лишь в XX веке. В обществе он выполняет специфическую функцию. Средний класс - стабилизатор общества. Чем больше он, тем меньше вероятность того, что общество будут сотрясать революции, межнациональные конфликты, социальные катаклизмы. Он состоит из тех, кто сделал судьбу собственными руками и, следовательно, кто заинтересован в сохранении того строя, который представил подобные возможности. Средний класс разводит два противоположных полюса, бедных и богатых, и не дает им столкнуться. Чем тоньше

средний класс, тем ближе к друг другу полярные точки стратификации, тем вероятнее их столкновение, и наоборот [2].

Эйфория по поводу перспектив российского среднего класса, и устанавливаемые задачи роста его численности, и панические настроения относительно его будущего, на наш взгляд, лишь затушевывают реальные проблемы, связанные с жизнью и эволюцией этого весьма специфического социального субъекта, без которого невозможно создать эффективную рыночную экономику современного типа, сформировать гражданское общество, реализовать в массовом масштабе ту модель жизни, которая является оптимальной по мнению большинства россиян. Речь в данном случае идет не только о материальной стороне жизни, но и об особенностях занятости, досуга, отношений с другими людьми, которые характеризуют именно средний класс [8].

Для выявления среднего класса в России лучшего всего использовать с комплексным применением традиционных, для следующих критериев, выделения среднего класса: определенные характеристики социально-профессионального статуса, образование, имущественно-доходные характеристики.

Данный подход является наиболее широко распространенным при исследованиях среднего класса как в мире в целом, так и в России. Однако до сих пор нет единства в вопросах о том, какая именно профессиональная деятельность или какой уровень образования могут служить критериями принадлежности к нему [4].

Относительно существования среднего класса в России существуют различные, зачастую прямо противоположные мнения: нет среднего класса вообще в западном понимании или же средний класс у нас все-таки существует. По сей день идут активные теоретические споры о том, каковы необходимые и достаточные условия для того, чтобы отнести индивида или домохозяйство к среднему классу. При этом зачастую отстаиваются совершенно противоположные точки зрения, что объясняется использованием разных критериев для выделения группы населения, представляющих искомый средний класс.

В России нормальным доходом принято считать 5500 рублей - прожиточный минимум на человека [1]. Если ориентироваться на мировые критерии, то благосостояние среднего класса должно быть выше. Так в целом по России доходы должны составлять от 12 до 27 тыс. руб. в месяц, а для Москвы - от 35 до 70 тыс. рублей [1].

В качестве порогового значения данного критерия в аналитическом докладе Института Социологии РАН в 2014 году было выбрано наличие как минимум среднего специального образования, т. е. профессионального образования второй ступени. С учетом результатов данного исследования по этому критерию в состав среднего класса проходили 76 % опрошенных [9].

Социально-профессиональный статус – маркер положения в обществе работающей части населения. В связи с этим в соответствии с имеющейся в научной литературе традицией, в состав среднего класса были включены: представители таких составляющих «новый» средний класс и «старый» средний класс. В целом по данному критерию в состав среднего класса прошел 61 % работающих россиян [9].

Считается, что два вышеописанных критерия - уровень образования и профессиональный статус - являются для методологии выделения среднего класса краеугольными. В российских условиях возникают дополнительные проблемы, требующие их учета. Так, например, встает вопрос уровня жизни и низких зарплат части специалистов из бюджетного сектора, относящихся по вышеописанным критериям к среднему классу. Поэтому в качестве еще одного критерия для отнесения индивида к среднему классу, на наш взгляд, необходимо использовать уровень благосостояния. По этому критерию в состав среднего класса проходило 73 % опрошенных [9].

И последний, но не по значению, критерий, который был использован в исследовании при выделении среднего класса - самоидентификация. Подобный критерий связан с реально существующей тягой людей к причислению себя к различным формам идентичностей. В данном исследовании была выбрана мягкая версия порогового значения этого критерия - самооценка индивидом своего статуса в обществе по десятибалльной шкале не ниже чем на 4 балла. Это позволило отсеять из анализа тех, кто ощущал себя социальными аутсайдерами и заведомо не соответствовал среднему классу по характерным особенностям его сознания и поведения. По данному критерию в состав среднего класса проходили 82 % опрошенных россиян [10].

Проанализировав четыре критерия, можно ответить и на вопрос о том, в чем заключается специфика процесса становления среднего класса в российском обществе и каковы его перспективы.

Потенциальный средний класс характеризуется плавающим характером своей групповой принадлежности, хотя его большинство в состав никогда не попадает. Остальное население в принципе не может служить резервом расширения среднего класса в силу особенностей своей профессиональной деятельности и человеческого капитала - на 90 % это рабочие, а остальные это рядовые работники торговли и бытового обслуживания с неполным и общим средним образованием [6].

В российском среднем классе в большей степени сосредоточены женщины и представители молодых и средних возрастов. Вероятность оказаться в его составе выше у потомственных горожан, однако даже в ядре среднего класса большинство его представителей являются пока выходцами из «малой России».

Вероятность попадания в средний класс превышает 50 % только для тех россиян, у кого хотя бы один из родителей обладает высшим образованием. Собственное высшее образование также более чем в половине случаев обеспечивает имеющим его россиянам попадание в состав среднего класса. При этом среднее специальное образование более чем в половине случаев не позволяет его обладателям оказаться в составе среднего класса, но зато заметно повышает шансы их детей попасть со временем в средний класс.

Таким образом, серьезно говорить о наличии среднего класса в России пока рано. В нашей стране складывается социальная структура, характерная для слаборазвитых государств, где социальная структура размывается и теряет стратификационный характер.

Особенностью современных исследований по проблемам среднего класса является широкое использование критериев для определения среднего класса. Отсутствует согласие относительно доминирующего критерия.

По этой причине определение точной доли среднего класса в структуре общества является весьма сложной задачей.

Исследования показывают, что процесс формирования и развития среднего класса в России идет медленно. Этот класс еще не обозначился в качестве стабилизирующей силы общества [3].

В среднем классе существует допустимый диапазон, в котором могут находиться значения параметров, характеризующих его представителей. Чем выше значение параметров для представителей определенной страты, тем более высокий социальный статус они имеют внутри класса. Различные значения параметров вносят ясность в порядок, размещение социальных страт внутри класса. Так как собственники малого бизнеса имеют наиболее высокие значения по большинству рассматриваемых параметров, то они имеют самый высокий социальный статус внутри класса, занимая верхний ряд в иерархическом порядке размещения социальных страт. За ними, исходя из эмпирических исследований, следуют специалисты высокой квалификации и менеджеры госсектора и т.д.

Обсуждаемая тема еще долго не утратит научного и практического интереса, так как процесс формирования среднего класса в России еще далек от завершения.

#### **Литература:**

1. Кижеватова В.А. Российский средний класс: проблемы становления и изучения: Учебное пособие - Ульяновск: УлГУ, 2015.
2. Горшков М.К. Средний класс в современной России - М: Ин-т социологии РАН, 2015.
3. Авраамова Е. М. Средний класс в России: количественные и качественные оценки-М.: ТЕИС, 2012.
4. М. К. Горшков, Н. Е. Тихонова. Средний класс в современной России. Опыт многолетних исследований, 2015
5. Обыденнова Т.Н. «Средний класс и его работа», 2011г.
6. Тихонова Н.Е. Социальная стратификация в современной России: опыт эмпирического анализа. М. : ИС РАН, 2012.
7. Фролов С.С. «Социология», учебник, 2010 г.
8. Басина Е. «Человек в переходном обществе. Социологические и социально-психологические исследования», 2011 г.
9. Никовская Л.И. Особенности состояния и перспективы среднего класса в современной России  
URL: [[http://mrija2.narod.ru/journal\\_3\\_2016/dem5\\_3\\_16.html](http://mrija2.narod.ru/journal_3_2016/dem5_3_16.html)]
10. Институт социологии российской академии наук  
URL: [<http://www.slideshare.net/omukovozov/2014-36840453>]

## **ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ТРУДОВУЮ МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА**

Трудовая мотивация персонала – действенный инструмент, позволяющий как удовлетворить потребности сотрудников компании, так и добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, – повышения прибыли. Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики деятельности компании и доминирующих потребностей ее сотрудников.

Природа человека такова, что чем выше будет его заинтересованность в результатах труда, тем эффективнее будет и его трудовая деятельность. При этом стимул может иметь как материальную форму, так и нематериальную, и зачастую нематериальные факторы мотивации оказывают не менее сильное воздействие, чем материальные. Основной целью трудовой мотивации персонала организации является формирование пакета действенных побудительных мотивов, учитывающих специфику производства и характер используемых людских ресурсов, включая общественное воздействие, коллективные и индивидуальные поощрительные меры. Каждая из этих форм воздействия оказывает влияние на деятельность субъектов управления, повышая эффективность работы системы управления компанией.

Стремление работника выполнить свои трудовые обязанности максимально эффективно означает высокую степень лояльности своей компании. Этого можно добиться, когда каждый сотрудник будет уверен, что руководство понимает и учитывает его потребности. Любому человеку важно осознавать, что его интересы и пожелания учитываются менеджментом компании. Поэтому система трудовой мотивации будет эффективна, если выполняются два условия: имеется достоверная информация о потребностях и ценностях работников; условия работы позволяют удовлетворить личные потребности и достичь своих целей каждому сотруднику.

Важно выполнение этих двух условий, поскольку система мотивации, построенная на ошибочном представлении об истинных потребностях сотрудников, эффективной не будет, так же как и при отсутствии адаптации условий труда к известным руководству потребностям коллектива.

Смысл создания мотивирующей рабочей среды состоит в том, чтобы получить максимальную отдачу от человеческого капитала организации. И психологический климат, который складывается в коллективе, и условия работы, и её содержание, и перспективы профессионального и должностного роста, и взаимоотношения с непосредственным руководителем, и многое другое – это те элементы рабочей среды. Задача руководителя – сделать её мотивирующей, то есть повышающей уровень трудовой мотивации и его подчиненных.

Любой руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные выкладывались, «горели» на работе, чтобы они относились к проблемам организации как к своим собственным, чтобы бежали на работу, как на свидание к любимой. При этом многие руководители обвиняют своих подчиненных в лени,

безынициативности, незаинтересованности, хотя на самом деле проблема глубже. И состоит она в том, как рабочая среда, в которой протекает профессиональная деятельность работников, влияет на их трудовую мотивацию [1].

Усиление мотивирующего воздействия рабочей среды предполагает целенаправленную работу по следующим направлениям:

- Мотивация работников через организацию работ;
- Система материального стимулирования;
- Моральное стимулирование;
- Мотивация через постановку целей;
- Изменение рабочего графика;
- Информирование работников.

Мотивирующее воздействие на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемых работ. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей – то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействие на трудовую мотивацию работника приводило к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий [2].

На трудовую мотивацию в первую очередь воздействуют те характеристики работы, которые могут быть соотнесены с потребностями работника в достижении результатов, в оценке, в зависимости, в самоактуализации, в информации. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

Разнообразие навыков - предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Например, секретарь референт, обладающий разнообразными навыками, может стенографировать, печатать на машинке, работать на компьютере, отвечать на телефонные звонки, давать справки посетителям.

Законченность работы - это возможность выполнения работы от начала и до конца. Например, портной будет иметь высокую степень законченности работы, если он будет выполнять всю работу, связанную с пошивом костюма.

Значимость задания – это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей. Например, значимость работы хирурга, когда от его работы зависит жизнь или смерть больного, очень высока.

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Мотивация работников при этом зависит от четырех характеристик целей и от того, как реализуется процесс постановки и реализации целей:

- Конкретность. Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймёт как и когда он должен достичь их;

- Сложность. Это та степень, в которой работник рассматривает цели как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые;

- Приемлемость. Это та степень, в которой работник принимает цели и хочет их достичь;

- Активное участие в постановке целей. Это позволяет работнику почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем;

- Обеспечение обратной связи. Работникам необходима информация относительно того, насколько успешно они выполняют порученную им работу.

Многочисленными исследованиями в организациях разного типа показано, что постановка конкретных целей повышает трудовую мотивацию работников.

Для того чтобы сформировать у работников достаточный уровень трудовой мотивации, цели, которые организация ставит перед исполнителями, должны быть достаточно сложными и бросать вызов их возможностям. Однако, если поставлены слишком трудные цели, производительность (эффективность) труда будет падать, потому что работники рассматривают эти цели как нереальные.

Один из способов сделать цели более приемлемыми для работников – привлечь их к процессу постановки цели [3].

Существует ряд факторов, влияющих на мотивацию работников. Рассмотрим основные из них. Реорганизация работы, направленная на повышения уровня трудовой мотивации персонала предполагает максимально полный учет всех влияний на его отношение к работе и мотивационную сферу. Здесь можно выделить пять групп факторов:

- индивидуальные особенности работников,
- социальные характеристики рабочей ситуации,
- условия работы,
- управленческая практика,
- политика в отношении персонала.

Индивидуальные факторы.

Возраст. Более молодые работники с большей готовностью принимают изменения. Более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо.

Образование. Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания. Уверенность в себе, потребность в росте. Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними.

Некоторые люди предпочитают повторяющиеся и монотонные задания. Это не самостоятельные люди с низкой потребностью в росте или имеющие возможность самореализоваться вне работы. Попытки перестроить ра-



боту каждого работника во всей организации для повышения мотивационного потенциала персонала могут привести к тому, что удовлетворённость и производительность части работников заметно снизиться [4].

Рабочая группа и тот мотивационный климат, который сложился в ней, оказывают значительное влияние на трудовую мотивацию её членов. Поскольку большинство людей стремятся к тому, чтобы иметь хорошие дружеские отношения с товарищами по работе, то они стараются вести себя в соответствии с нормами и ценностями, в их рабочей группе. Если группа противопоставляет себя руководству и администрации, придерживаясь установки «мы - они», и рассматривает высокопроизводительных работников как рвачей, то работники, скорее всего не будут склонны работать с полной отдачей сил.

Организационная культура. Нормы, ценности и убеждения, разделяемые членами организации, могут как повысить, так и понижать уровень трудовой мотивации персонала. Культура, которая подчеркивает уважение к работникам, вовлекает их в процесс принятия решений, предоставляет им самостоятельность при планировании и исполнении заданий, стимулирует более высокую самоотдачу работников, повышает заинтересованность в успешном решении рабочих задач, достижение целей, стоящих перед организацией и подразделением [5].

Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно – гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяются тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

Сложившаяся в организации практика управления (система планирования, организации работ, контроля за исполнением, практика подготовки и принятия решений и др.) оказывают сильное влияние на мотивацию работников. Чем большей степени сложившаяся в организации практика управления ориентирована на раскрытие потенциала людей, работающих в организации, на учёт их интересов, тем выше уровень трудовой мотивации персонала, выше готовность вносить свой вклад в достижение организационных целей.

Методы стимулирования работников, размер зарплаты и льготы для работников, обучение и развитие работников, социальная защита и другие направления кадровой работы оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Кадровая политика влияет на желание работника длительно работать в организации, повышая или понижая его приверженность в организации.

Один из подходов к реорганизации труда состоит в реструктуризации работ с использованием трёх основных методов: расширения труда, обогащение труда и повышения качества трудовой жизни.

Обогащение труда – это практика предоставления работникам возможности иметь большую ответственность и больший контроль над выполнением своей работы. Люди, выполняющие обогащенную работу, имеют

больше ответственности, имеют больше возможностей для самоконтроля в противовес внешнему контролю.

Обогащение труда связано с такой организацией труда, которая включает в себя более высокого уровня знаний и навыков. В противоположность расширению труда, здесь вовсе не обязательно выполнять большее количество рабочих заданий, но предполагается большая ответственность и самостоятельность исполнителя [6].

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей. В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной сотрудник. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

#### **Литература:**

1. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.
2. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М - , 2013. - 320 с.
3. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
4. Улуханов, И.С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; М.: Азбуковник - Москва, 2014. - 314 с.
5. Хекхаузен, Хайнц Мотивация и деятельность; М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 с.
6. Цыбульский Кшиштоф Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 380с.

## **ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Актуальностью темы исследования является - эффективное стимулирование персонала как одно из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования очень велика.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенного трудового поведения работника, направленного на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей[2].

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, штрафы и другое. Предметом потребности являются – деньги.

2. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (квартира, путевка, другие материальные блага), то есть предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ [3].

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением. То есть формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда[4].

Форма оплаты труда также может быть разной (прямая, косвенная, компенсационная).

Можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную. Каждая форма содержит в себе несколько систем, которые выбираются в соответствии с конкретными условиями производства.

Сдельная оплата труда рассчитывается из количества выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки).

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Индивидуальная сдельная оплата труда за единицу продукции или работы рассчитывается путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени и на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки, общий заработок рабочего рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени.

При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным оплата труда выплачивается за выполнение и перевыполнение ранее конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух и более ступенчатая. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники и вводится временно.

Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, которые работают на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и другое). Размер их заработка зависит от результатов деятельности. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества[5].

В заключении следует отметить, что на практике выработаны семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.
3. Размеры поощрения должны быть экономически и обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).
4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.
5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.
6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении.
7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы.

### **Литература:**

1. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2009. - 160 с.
2. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с.
3. Иванова Светлана Мотивация на 100%; Альпина Паблишер - Москва, 2007. - 476 с.
4. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2007. - 254 с.
5. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , 2010. - 469 с.

**А. СТАДНИКОВА  
н.р. Т.А. МЕРКУЛОВА**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ УСЛУГ**

Продажи играют жизненно важную роль не только в функционировании организации, но в целом и в экономической системе. Влияние самой рыночной среды на менеджмент продаж проявляется в разнообразных формах, предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективного управления продажами.

Непосвященному человеку может казаться, что продажи – это нечто простое и доступное, чем каждый может заниматься. На самом деле это совсем не так. Хотя брать деньги и отдавать за них товар может каждый, но это не является продажей, это просто обмен денег на товар. На самом деле продавать может не каждый, потому что продавать – это, прежде всего, убеждать. Убеждать может не каждый, так же как и управлять продажами, ведь это искусство.

"Управление продажами" - это комплексное, многоплановое понятие, к которому, еще не сформировалось общепринятого подхода. Некоторые специалисты рассматривают его как вопрос управления, и прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.). Другие люди считают, что управление продажами - это, прежде всего управление каналами сбыта. Довольно много внимания уделяется необходимости автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, который тоже называют управлением продажами. И все-таки цель управления продажами – обеспечить максимально возможный объем продаж с помощью планирования, организации и оценки деятельности сотрудников отдела продаж.

Рассматривая понятие "управление продажами" надо исходить из того, что оно включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. С моей точки зрения управление продажами - это деятельность, совмещающая в себе менеджмент, маркетинг и искусство продаж. Исходя, из этого можно сказать, что система управления продажами представляет собой целый комплекс действий, который состоит из нескольких элементов. Управление продажами подразумевает постановку тактических целей продаж, формирование и контроль выполнения текущего плана

мероприятий, планирование и управление ресурсами, необходимыми для текущего обеспечения продаж. Управление продажами в целом не отличается от управления в другой деятельности. Человек, который управляет продажами, должен:

- Определить цели работы
- Вести контроль достижения этих целей
- Управлять процессом достижения целей

Система управления продажами требует детального изучения. От правильно выстроенной системы по управлению реализацией продукции зависит успешность торгового предприятия. Существует множество теорий и подходов к построению системы управления продаж. Концепция системы управления продажами зависит от:

- специфики предприятия;
- масштабов его деятельности;
- укомплектованности кадрового наполнения;
- величины самого предприятия;
- стратегических тактик развития.

Чаще всего сутью системы по управлению продажами является контроль над деятельностью кадров, которые непосредственно занимаются продажами. Сюда можно включить:

- отбор работников для отдела продаж;
- возможность обучения и повышения их квалификации;
- систему стимулов для самых успешных работников;
- контроль над линиями продажи;
- контроль над торговыми точками;
- работа с клиентской базой.

Без четкой стратегии деятельности отдела продаж управлять им и контролировать работу практически невозможно. Безусловно, сотрудники отдела продаж занимаются поиском новых клиентов, поддерживают контакт с уже существующими клиентами. Но главной задачей сотрудников отдела продаж является заключение сделок, то есть продажи. Чтобы продаж было как можно больше, продавец менее 80% рабочего времени должен заниматься обзвоном потенциальных клиентов и встречам с ними. К сожалению, организационная структура отдела продаж в большинстве компаний также оставляет желать лучшего. Во главе отдела находится руководитель, контролирующий сотрудников и планирующий работу отдела, а в подчинении у него – несколько менеджеров по направлениям, «выездной» менеджер и диспетчер, принимающий заказы.

При такой структуре отдела менеджеры по продажам занимаются всем, чем угодно (рекламной деятельностью, консультациями, составлением отчетов, подписанием договоров, решением различных сопутствующих задач), но только не продажами. Я рекомендую более эффективную форму организации отдела продаж: две основные группы менеджеров (по активным продажам и по работе с постоянными клиентами) подчиняются своим начальникам, а руководитель отдела работает непосредственно с ними. Кроме того, руководителю напрямую подчиняется менеджер по документообороту и приему заказов. В результате сотрудники отдела продаж получают

возможность уделять все свое рабочее время поиску клиентов и заключению сделок, а не решению различных сопутствующих задач. Такая структура отдела способствует более эффективной работе и появлению положительной динамики продаж.

В процессе работы с клиентами продавец осуществляет несколько типовых видов работ: телефонный звонок (входящий или исходящий) ; демонстрация товара или услуги ; переговоры с клиентом ; подготовка коммерческого предложения ; выставление счета и т. п.

Чтобы использовать в работе этапы процесса продажи, необходимо выделить список этапов и определить условия, при которых этап считается закрытым. В большинстве случаев открытие первого этапа совпадает с открытием процесса в целом, а закрытие последнего этапа - с закрытием процесса.

Можно выделить следующие положительные тенденции в области управления продажами.

В целом внимание и интерес к данной сфере растет. В компаниях предпринимается все больше попыток реорганизовать свою систему управления продажами. Многие начинают с того, что стараются разобраться с текущим положением и понять, что хорошо, а что необходимо срочно менять. Довольно часто такая работа проходит как составная часть общей реструктуризации компании, особенно при смене собственника или кардинальных изменениях в управленческой команде. Для таких преобразований требуются - новые сотрудники, которые могут, со стороны оценить практику и не будут цепляться за устаревшие, но зато привычные и отработанные схемы.

Так, например, при образовании холдинга в перерабатывающей промышленности первым делом функция продаж была выделена в отдельную единицу и отстроена заново. Были полностью пересмотрены отношения с клиентами, произошел полный отказ от бартера, введен жесткий срок отсрочки платежей, новая партия не отгружалась, если за клиентом была задолженность, был установлен срок подачи заявок клиентами.

Все больше компаний начинают пользоваться таким инструментом управления, как планирование продаж.

Если раньше довольно часто можно было услышать, что продать нужно "чем больше, тем лучше", а планировать в нашей жизни ничего невозможно, то теперь подобные высказывания встречаются реже. Все больше компаний внедряют в практику управления составление регулярных планов и отчетов по продажам, начинают вести простейший учет и пытаются анализировать показатели оборота в динамике. Все это придает деятельности осмысленность, упорядоченность и прогнозируемость.

На предприятии по инициативе нового директора по маркетингу были внедрены планы и отчеты по продажам. Руководитель компании, скептически относившийся к этому инструменту, стал регулярно просматривать документы, постепенно привык к ним и стал использовать для принятия решений. Если же отчеты вдруг задерживались, он начинал испытывать беспокойство, не владея ситуацией, хотя более пяти лет обходился без планов и отчетов. По словам этого руководителя, он стал ощущать, что контролирует процесс и действительно управляет бизнесом, тогда как раньше считал, что практически не может влиять на объемы продаж и все зависит от рынка. Неудивительно, что динамика продаж стала положительной.

Все больше внимания уделяется повышению профессионального уровня специалистов по продажам.

Необходимость постоянного обучения менеджеров по продажам признают большинством руководителей. Спрос на специалистов по продажам в настоящее время превышает предложение. Поэтому в наше время зачастую проще и выгоднее самостоятельно обучить специалиста, чем искать и приглашать дорогого и опытного профессионала. Даже небольшие компании, которые не имеют возможности оплачивать внешнее обучение сотрудников, организуют обучение внутри фирмы, внедряют наставничество и обмен опытом.

Повышение внимания к вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношений с постоянными клиентами.

Многие компании разрабатывают внутрикорпоративные кодексы и стандарты обслуживания клиентов, вводят системы взаимодействия с постоянными клиентами, пытаются автоматизировать этот процесс. Они понимают, что постоянные клиенты - это выгодно. И это действительно так. Постоянные клиенты обеспечивают компании как минимум 3 преимущества: это стабильность, репутация и сокращение расходов. Имея надежные связи с постоянными клиентами, компания имеет возможность планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок. Качественное планирование обеспечивает лучшую организацию работы, лучший сервис из-за большей ритмичности производственного процесса и отсутствия авралов. В идеале постоянные клиенты становятся приверженцами компании и начинают добровольно и бесплатно ее рекламировать.

Большое количество элементов, из которых складывается эффективное управление продажами, зачастую не позволяет руководителю выстроить такую систему продаж, которая могла бы результативно действовать в меняющихся экономических условиях. Однако радует то, что все больше российских предпринимателей осознают важность грамотного управления продажами и необходимость получения как теоретических, так и практических знаний в этой области. Ведь, управление продажами - это не разовые мероприятия, это работа, направленная на создание такой системы продаж, которая могла бы эффективно функционировать в любых условиях.

#### **Литература:**

1. Артемова, Е.А. Недетский бизнес. Управление продажами в детских центрах / Е.А. Артемова. - Вологда: Инфра-Инженерия, 2015. - 96 с.
2. Голова, А.Г. Управление продажами: Учебник / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2015. - 280 с.
3. Дмитриева, З., М. Управление продажами в любых условиях. Как найти таких продавцов, которые действительно будут продавать? / З. М. Дмитриева. - СПб. Речь, 2010. - 249 с
4. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2016. - 492 с.
5. Лукич, Р. Управление продажами / Р. Лукич. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 212 с.
6. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж. ЭКСМО 2005
7. Рысев Николай. Активные продажи. Как найти подход клиенту. Питер 2002.
8. Смирнова В.В. Секреты мотивации продавцов. Питер 2006
9. Шандерзон Ж., Лансестр А. Методы продажи. Сирин 2002.



## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Трудовая мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала [2]. Основные принципы трудовой мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования [1]. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими не теория менеджмента, не практика управления персоналом не дает.

Трудовая мотивация персонала – одна из важнейших функций менеджмента, призванная способствовать свободному развитию и самореализации личности в рамках общечеловеческой морали. Именно поэтому в современном управлении выделяют его антропосоциальный аспект, в соответствии с которым все происходящие в обществе процессы рассматриваются с позиций первичности в них человека – индивида, личности [4].

Термин “мотивация” персонала имеют несколько нетрадиционную трактовку. Речь идет о мотивации работника не только исходя из интересов организации, стремящейся как можно полнее использовать потенциал работника для достижения своих целей, но и с позиций его самореализации. Работник, реализовавшийся в организации, чувствует себя в ней комфортно, поскольку в этом случае созданы условия как для обеспечения трудовой деятельности работника, развития его задатков и способностей к определенному виду деятельности, так и для комфортного пребывания на работе как следствия благоприятного психологического климата в организации в целом и в подразделениях, где трудится работник.

Мотивация трудовой деятельности не может быть действенной без применения современных форм и методов материального стимулирования персонала. Мотивация труда – желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность.

Потребности – это то, что неминуемо возникает и сопровождает человека в процессе его жизни, то, что является общим для разных людей, и одновременно проявляется индивидуально у каждого человека[3].

Заработная плата, выплачиваемая работнику за результаты его труда, является мощным мотивирующим и стимулирующим фактором в системе управления персоналом. Поэтому ее совершенствование должно постоянно находиться в центре внимания руководителя. В настоящее время большин-

ство организаций используют традиционные виды оплаты труда. Однако, организации, которые серьезно занимаются вопросами повышения мотивационных установок своих сотрудников, начинают применять и прогрессивные системы, которые более полно учитывают участие работников в совместном труде. Такие как оплата по результативности труда коллектива или группы, оплата по эффективности труда и т.д., а также применение различных льгот, которые учитывают специфику труда конкретных работников.

К принципам трудовой мотивации персонала, относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства [4].

Мотиваций играет важную роль в трудовой деятельности человека. Без нее трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека. Мотив является средством удовлетворения потребности. Мотивация – это совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. К факторам мотивации относятся, прежде всего, потребности, мотивы, цели, а также интересы, стремления, намерения [5]. При этом потребность является внутренним, а цель – внешним аспектом мотивации, связанным с побуждением к деятельности и общению для достижения личных целей и целей организации, в которой осуществляется трудовая деятельность работников.

Например, у работника появилась цель сменить место работы, мотивы же могут быть различными:

- а) улучшить свое положение;
- б) приблизить место работы к месту жительства;
- в) избежать возможных неприятностей.

Можно прийти к следующему выводу, что для того чтобы работники трудились эффективно, имели высокую мотивацию к труду, необходимо давать им сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи; создавать в компании дух единой команды; проводить совещания с подчиненными; привлекать их к формулировке целей и выработке решений; поощрять достигнутые результаты, творческие способности; обеспечивать возможность для обучения и переподготовки, чтобы полностью использовать их потенциал; продвигать подчиненных по служебной лестнице; обеспечить на работе взаимное доверие, уважение и поддержку; компенсировать затраты усилий сотрудников посредством повышения заработной платы и премий по результатам определенного периода; давать сотрудникам примеры поведения, которые побуждали бы их к объединению, искренности и честности.

#### **Литература:**

1. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с.
2. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - , 2012. - 464 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.
4. Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина; Феникс - Москва, 2013. - 128 с.
5. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.

**И. СУРКОВА**  
**н.р. Е.А. ГРИГОРЬЕВА**

### **РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

Остановить тенденцию сокращения сельского населения можно только путем создания достаточно привлекательных новых рабочих мест и соответствующей социальной инфраструктуры.

Предпринимательство – инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг.[2]

Развитие малого предпринимательства в региональной экономике способствует формированию «здоровой» конкурентной среды, обеспечению занятости населения, увеличению производства валового регионального продукта, росту реальных доходов населения, повышению качества жизни, пополнению доходной части местных и региональных бюджетов.

Одним из перспективных направлений развития предпринимательства на селе в настоящее время является – агротуризм.

Агротуризм в Краснодарском крае можно развивать по следующим направлениям (Рисунок 1):

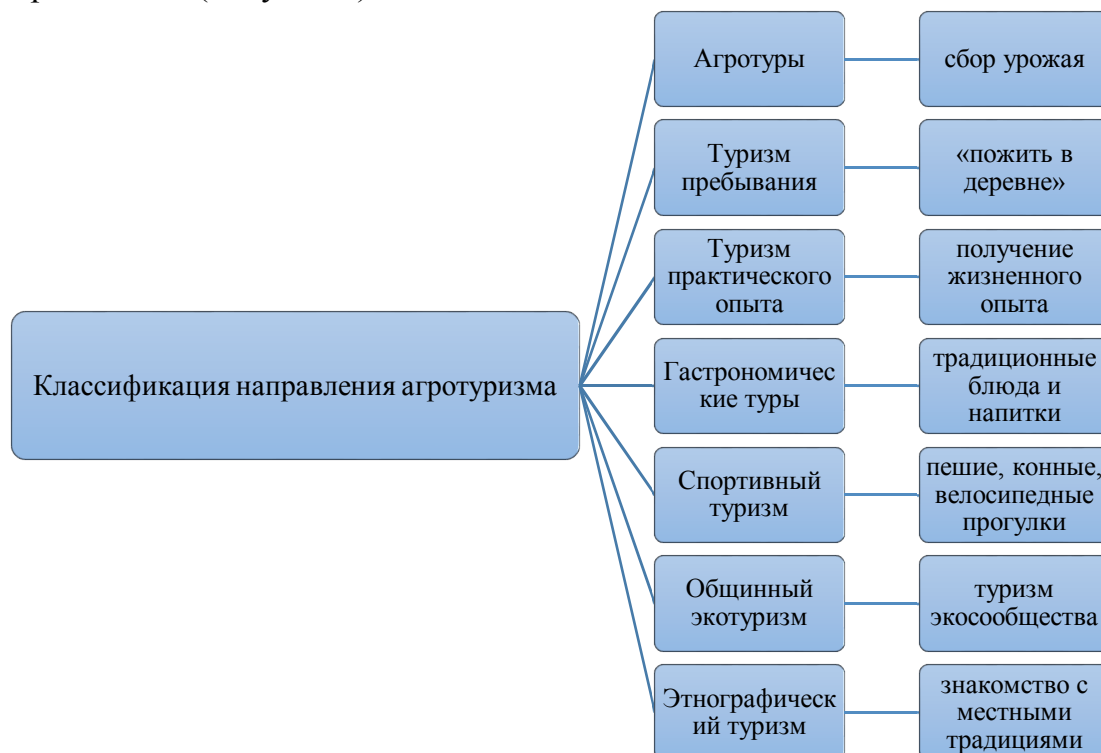


Рисунок 1 – Классификация направления агротуризма (авторская)

Председатель ЗСК В.А. Бекетов, выступил с предложением ускоренного развитие этого направления. Также проект получил поддержку губернатора В.И. Кондратьева.

Депутаты Краснодарского края на сессии Законодательного Собрания приняли постановление, учредившее новый краевой конкурс – «Лучший объект сельского (аграрного) туризма в Краснодарском крае». Основные цели краевого конкурса – развитие предпринимательства в сегменте аграрного туризма, выявление и поддержка наиболее успешных уже реализованных проектов, а также – содействие созданию и развитию новых объектов в этой сфере.

Масштабно и содержательно были представлены на "АгроТУРе-2016" многие муниципальные образования. Депутаты Законодательного Собрания в течение года изучали деятельность агротуристических хозяйств и подворий в городах и районах края. Многим сегодня удастся удачно сочетать деятельность в сфере АПК (растениеводство, садоводство, животноводство, овощеводство, пчеловодство, коневодство, виноградарство и виноделие, чаеводство, бахчеводство и т.д.) с организацией активного отдыха и проживания туристов, показом природных достопримечательности.

В Сочи накоплен положительный опыт использования ряда сельских предприятий для экскурсионных посещений с проведением дегустаций производимой продукции. Туристы охотно бывают в форелеводческом хозяйстве, чайных домиках ЗАО «Дагомыс чай», на пасеках Краснополянского пчелохозяйства, в доме-музее Кошмана ОАО «Солохаульский чай».

Активно развивается кластер объектов винного туризма в Анапе. Большой популярностью у гостей города пользуются винодельня «Кантина», «Винная деревня», «Подворье старого грека», «Винный дом Каракезиди». Не случайно на ярмарке "АгроТУР" предприниматели из Анапы выстроили целый городок, продемонстрировав, что их город – не только известный курорт.

Из-за близости к Краснодару Северский район стал одним из любимых мест отдыха на природе жителей краевого центра. В последнее время здесь активно развивается агротуристическое направление, появляются новые турбазы, гостевые дома с разнообразными услугами: конными прогулками, походами в горы, рыбалкой, джипингом и многим другим.

Агротуризм открывает новые возможности предгорий Мостовского района. Это муниципальное образование имеет большой потенциал развития данного направления благодаря разнообразным природным условиям, наличию культурных и исторических памятников, личных подсобных хозяйств широкого профиля. Одним из пилотных проектов стали "Баракаевские умельцы" предпринимателя Натальи Изотовой. Этот объект стал постоянным участником краевых выставок. Он позволяет сохранить и развивать народные промыслы, традиции предков, вести экологически чистое земледелие, производить органическую продукцию, формировать культуру здорового образа жизни.[1]

В рамках развития агротуризма в этом году в Темрюкском районе начал работу новый экскурсионный маршрут "Сады Рыжевых", который знакомит туристов с сельским бытом.

Также набирает популярность объект агротуризма в столице региона. Это крестьянско-фермерское хозяйство Цыганок, где содержатся редкие виды уток, выращиваются овощи и зелень. На территории хозяйства в ближайшее время откроют зону отдыха для гостей. Территория хозяйства в ближайшее время будет обустроена зоной отдыха.

С казачьим укладом знакомит музейно-туристский комплекс "Казачий остров" в Брюховецком районе.

В Ейском районе этнографическая деревня "Кубанский хутор" предлагает не только посетить музей казачьего быта, но и обучиться полному циклу гончарного производства в мастерской: от замеса глины, изготовления самого изделия до обжига и росписи.

В туапсинском районе семейная ферма "New Васюки" предлагает туристам принять участие в работах по сбору урожая в теплице и саду, отправиться на рыбалку, покататься на лошадях и велосипедах.

Одним из популярных мест отдыха является Центр винного туризма "Абрау-Дюрсо". В настоящий момент это самый посещаемый объект винного туризма в мире. В 2015 году был установлен рекорд: завод шампанских вин посетили более 168 тысяч туристов, сообщает пресс-служба администрации Краснодарского края.[1]

Однако, существует ряд проблем тормозящих развитие предпринимательства в туротрасли:

– отсутствие четкого законодательства, контролирующего деятельность объектов хозяйствования. В ныне существующем законе «Об основах

туристической деятельности» нет даже конкретных понятий «агротуризм», «сельский житель» и т.д.

- нет и четкого решения о том, как государство может поддержать малый бизнес: на каких основаниях получают субсидии, есть ли какие-либо налоговые льготы, предполагаются ли отсрочки по кредитам и т.д.

– до сих пор не определены принципы категоризации объектов агротуризма («звездность» усадеб).

В связи с этим большую поддержку малому бизнесу должны оказывать местные власти внедряя региональные программы поддержки развития агротуризма.

#### **Литература:**

1. Мачихин В.Н., Вдовин А.С. Агротуризм- новое направление в предпринимательской деятельности на кубани (статья) // «Инновационная наука» №6/2016 ISSN 2410-6070-С. 159-160

2. Российское предпринимательское право [электр.учебник] / И.В. Ершова, Г.Д. Отнюкова [и др.]. - М.: Велби Проспект, 2010. – С. 11 – 12.

**Т. ТИХОНОВА**  
(Украина)  
**н.р. С.К. БУТКЕВИЧ**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

Главной закономерностью мировой экономики в настоящее время является опережающий рост сферы услуг, по сравнению с промышленностью и сельским хозяйством, за счет чего происходит трансформация индустриальной экономики в постиндустриальную. Доминирующую роль в постиндустриальной экономике играют деловые услуги [1].

В условиях конкуренции эффективность предприятия сервиса находится в прямой зависимости от правильности выбора стратегических позиций и реализации конкурентных преимуществ. Решение проблем стратегического позиционирования, лидерства, получения экономических рент для предприятия сервиса определяет необходимость внедрения системы стратегического управления.

В практике хозяйствования стратегическое управление начинается с моделей стратегического планирования развития предприятий и диверсификации инвестиций. После этого наступает эпоха фокусирования, стремления к ценовому преимуществу над конкурентами, рациональной диверсификации и портфельных инвестиций.

Все это сменяется стратегиями бизнес единиц и интеллектуальными творческими моделями, основанными на креативе стратегов. Последнему этапу характерны модели стратегий, базирующиеся на принципах конкуренции, исключительных компетенций предприятия и ориентированные на формирование самообучающихся компаний [2].

Стратегическое управление представляет совокупность форм, методов, способов и элементов управления, посредством которых формируется концепция и стратегический план развития предприятия, а также определяется стратегия его эффективного функционирования. Представляется целесообразным в качестве центрального элемента системы стратегического

управления выбрать стратегию, которая выполняет функции создания и реализации конкурентных преимуществ. Выступая как комплекс согласованных мероприятий, она, в конечном счете, приводит к получению экономических рент.

Стратегическое планирование выполняет функции создания стабильности и устойчивости предприятия сервиса по отношению к внешней среде.

Кроме этих основных подсистем системы стратегического управления, образующих его фундаментальную теоретическую схему, в его состав, на наш взгляд, следует отнести еще один слой объектов, связанных с целеполаганием. В эту подсистему целесообразно, по нашему мнению, включить миссию и цель.

На специфику системы стратегического управления предприятий сервиса оказывают влияние две составляющие – это особенности сервисной экономики и самой деловой услуги. Для определения признаков стратегического управления предприятия сервиса, считаем необходимым, последовательно рассмотреть влияние данных составляющих систему управления.

К особенностям оказания услуги в России очень долго относили низкое качество сервиса, диспропорцию цены и качества, частый обман ожиданий клиента и наличие множества критических эпизодов. В настоящее время к национальным особенностям сферы услуг можно причислить быстрое распространение клиентоориентированных технологий. Они отличаются такими чертами, как доступность услуги, надежность фирмы, компетентность и корректность персонала. Лидерами по внедрению новых технологий обслуживания клиента стали в России предприятия по оказанию деловых услуг.

В теории термин «деловые услуги» недостаточно обоснован и слабо структурирован, поэтому уточним и обоснуем критерии отношения услуг к категории «деловые». Теория и практика не имеют единого подхода к определению и классификации деловых услуг.

Предлагаем классифицировать услуги исходя из следующих критериев: субъекта потребления услуг; характера потребления; целевого назначения услуги; влияния на рост капитала. Субъект потребления услуг (клиент) как критерий классификации позволяет разделить все услуги на общественные, персональные и услуги делового характера.

Характер потребления позволяет нам отнести общественные услуги к потреблению обществом, персональные услуги – к личному потреблению, услуги делового характера – к производительному потреблению.

При этом услуга делового характера выступает как экономические отношения между производителем услуги и ее заказчиком по поводу производства экономического блага в нематериальной форме, которое удовлетворяет производственные потребности заказчика для обеспечения жизнедеятельности предприятия, а также повышения эффективности его функционирования.

Заметим, что данные экономические отношения между производителем услуги и ее заказчиком по поводу производства экономического блага в нематериальной форме, которое удовлетворяет производственные потребности заказчика и участвует в самовозрастании капитала, можно отнести к процессу накопления капитала.

Приведенное определение представляет интерес с точки зрения возможности выделения из массы услуг делового характера именно деловых услуг согласно критериям целевого назначения услуги и влияния на рост капитала. Тогда услуги делового характера в соответствии с целевым назначением можно разделить на две группы: услуги делового сервиса и деловые услуги.

Деловая услуга, как экономическая категория отражает экономические отношения между производителем услуги и ее заказчиком по поводу производства экономического блага в нематериальной форме, которое удовлетворяет производственные потребности заказчика в повышении эффективности его деятельности.

Услуга делового сервиса отражает экономические отношения между производителем услуги и ее заказчиком по поводу производства экономического блага в нематериальной форме, которое удовлетворяет производственные потребности заказчика в обеспечении жизнедеятельности предприятия.

В отличие от группы услуг делового сервиса, которые предназначены для обеспечения жизнедеятельности предприятия, использование предприятием или другим субъектом бизнеса деловых услуг в своей деятельности приводит к улучшению основных технико-экономических показателей.

Следует отметить, что на управление оказывают влияние следующие особенности обслуживания:

- ограниченное число потребителей деловых услуг;
- высокий профессионализм потребителей;
- тесные отношения потребителя и поставщика услуги [3];
- незначительная доля затрат заказчика на оплату деловых услуг;
- концентрация клиентов и производителей услуг в определенных регионах;
- построение маркетинговых коммуникаций по схеме «личные продажи – деловая реклама – промоушен продаж»;
- использование личных продаж как главной формы коммуникаций услуг;
- сложный характер процесса проведения переговоров;
- возможность использовать результаты оказания деловых услуг как нематериальный актив.

Исходя из того, что деловые услуги направлены на повышение эффективности деятельности клиентов, выделим сектор деловых услуг, к которому отнесем:

- правовые услуги;
- финансовые услуги;
- научно-исследовательские услуги;
- логистические услуги;
- аудиторские и бухгалтерские услуги,
- эккаунтинг;
- консалтинговые услуги;
- ИТ-услуги;
- услуги по управлению персоналом;
- маркетинговые и рекламные услуги, пиар;
- услуги бизнес образования.



Для эффективного функционирования система стратегического управления предприятия сервиса, работающего на рынке деловых услуг, должна носить постиндустриальный характер и учитывать данные особенности деловых услуг. Прежде всего, в системе целеполагания должна отражаться ориентация на производство сервисного или интеллектуального продукта.

Эффективность необходимо рассматривать с точки зрения повышения удовлетворения ожиданий клиента, а не увеличения объема продаж. В связи с этим создание потребительной стоимости или ценности должно строиться на высокой степени интеграции материального продукта и сопровождающих его услуг, а также на создании интеллектуального продукта, который можно довести до стадии нематериального актива клиента.

Главным элементом предприятия сервиса, работающего на рынке деловых услуг, служит персонал. От его компетентности зависят качество, скорость и эксклюзивность производимой деловой услуги, которая в основном носит характер интеллектуального продукта.

В процессе стратегического управления и при принятии стратегических управленческих решений необходимо использование современной парадигмы управления персоналом, особенно в области создания адаптивных самообучающихся команд. Обладая данными признаками и постиндустриальным характером, система стратегического управления сервисной фирмы ответит на самые важные вопросы теории стратегического менеджмента о создании конкурентных преимуществ, потребительской ценности и получении экономических рента.

#### **Литература:**

1. Сосунова Л.А. Логистика услуг в системе оптового товародвижения. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2004. – С. 7–44.
2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: Монография. – СПб: Издат. дом СПбГУ, 2008. – 548 с.
3. Сосунова Л.А., Чернова Д.В. Влияние сферы услуг на экономику // Российское предпринимательство. – 2003. – № 3. – С. 40–43.

**В. ТОРОПОВ**  
**н.р. М.И. ЛЕНКОВА**

### **ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ «ДИРЕКТ-КОСТИНГ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

«Директ-костинг» – это система учета себестоимости, базирующаяся на разделении общих издержек на постоянные, т.е. не зависящие от количества продукции, произведенной за единицу времени, и переменные, т.е. изменяющие расходы, прямо связанные с количеством продукции, произведенной за единицу времени. Только последняя группа издержек – прямые затраты и переменные косвенные расходы – вовлекается в исчисление себестоимости изделий. Это касается как оценки запасов полуфабрикатов и готовых изделий при составлении заключительного годового баланса, так и оценки затрат, относящихся к реализованным за отчетный период товаром. Постоянные расходы при директ-костинге учитываются на счете прибылей и убытков [2].

В условиях развивающихся рыночных отношений эффективное управление производственной деятельностью предприятия все более зависит от уровня его информационного обеспечения. До сих пор на наших предприятиях применяется затратный метод бухгалтерского учета, предусматривающий учет и исчисление полной фактической себестоимости единицы продукции (работ, услуг). Однако весь мировой опыт свидетельствует об эффективности использования маржинального метода бухгалтерского учета — системы учета «Директ-костинг», в основе которой лежит исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода [6].

Исторически маржинальный подход стал использоваться в западных странах тогда, когда исчерпала себя модель экстенсивного развития производства и на ее смену пришла новая модель — модель интенсивного развития [5]. Использование этой модели, в свою очередь, потребовало решения стратегических задач управления на основе четкого подразделения затрат на прямые и косвенные, основные и накладные, постоянные и переменные, производственные и периодические.

Сущность любого понятия должна быть выражена в его названии. Наименования директ-костинг как процесс исчисления затрат и директ-костинг как система, используемая для оценки и контроля, были предложены в 1936 г. американцем Д. Харрисом и переводятся как учет прямых затрат. К переменным расходам тогда относили только прямые пропорциональные затраты, а все виды косвенных расходов списывались непосредственно на финансовые результаты деятельности [4]. В результате общая сумма переменных расходов совпадала с итогом прямых затрат, что и нашло отражение в названии системы.

Значительное развитие система «Директ-костинг» получила после второй мировой войны. Усиление контроля за производственными затратами стало стимулировать дальнейшие исследования в области себестоимости. При этом широкое распространение получили расчеты, связанные с нахождением точки критического объема производства. В результате этого в начале 50-х годов в США ряд компаний стали возвращаться к учету только прямых затрат, но теперь к ним, кроме материалов и заработной платы рабочих, стали относить еще и переменные накладные расходы [1].

Фактическое внедрение системы «Директ-костинг» в США относится к 1953 году, когда Национальная ассоциация бухгалтеров-калькуляторов в своем отчете опубликовала описание этой системы. В 1961 году ею был опубликован второй отчет, где исследованию подверглись 50 крупных фирм, применяющих данную систему.

В настоящее время «Директ-костинг» широко распространен во всех экономически развитых странах. В Германии и Австрии данный метод получил наименование «учет частичных затрат» или «учет суммы покрытия», в Великобритании его называют «учетом маржинальных затрат», во Франции — «маржинальная бухгалтерия» или «маржинальный учет» [4].

При описании этой системы в отечественной литературе по бухгалтерскому учету часто встречается термин «учет ограниченной, неполной или сокращенной себестоимости». На наш взгляд, приемлемым названием для озвучивания этой системы у нас в стране является термин: «маржинальный

метод бухгалтерского учета». Мы это связываем с тем, что основным показателем при системе «Директ-костинг» является маржинальный доход. С его помощью определяется порог рентабельности производства, устанавливается цена безубыточной реализации продукции, строится ассортиментная политика предприятия и т.д. В этих условиях термин «маржинальный метод» для отечественных специалистов становится более понятным и значимым, чем «Директ-костинг». Кроме того, как мы уже отмечали, в Великобритании и Франции для характеристики данной системы также основной упор делается именно на маржинальную направленность [6].

Невзирая на то, что бухгалтерские стандарты не разрешают в полном объеме использовать систему «Директ-костинг» для составления внешней отчетности и расчета налогов, данный метод в настоящее время находит все более широкое применение в отечественной бухгалтерской практике. Он применяется во внутреннем учете для проведения технико-экономического анализа и обоснования для принятия как перспективных, так и оперативных управленческих решений в области безубыточности производства, ценообразования и т.д. [5]

Главной особенностью директ-костинга является то, что себестоимость промышленной продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы собираются на отдельном счете и с заданной периодичностью списываются непосредственно на дебет счета финансовых результатов, например «прибыли и Убытки».

Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода списываются в уменьшение полученной прибыли в течение того периода, в котором они были произведены. По переменным расходам оцениваются также остатки готовой продукции на складах на начало и конец года, и незавершенное производство [6].

Важной особенностью директ-костинга является основанная на используемой им группировке затрат на постоянные и переменные возможность изучить взаимосвязи и взаимозависимости между объемом производства и продаж, затратами и прибылью. Большое значение здесь имеет установление связей и пропорций между затратами и объемами производства. Используя методы корреляционного и регрессивного анализа, математической статистики, графические методы, можно определять формы зависимости затрат от объема производства или загрузки производственных мощностей; составлять сметные уравнения, получать информацию о прибыльности или убыточности производства в зависимости от объема; рассчитывать критическую точку объема производства, т.е. решать стратегические задачи управления предприятием [4].

В данной работе было показано, что «Директ-костинг» как система управленческого учета организации может являться базой для принятия управленческих решений. В качестве одной из составляющих информационной системы он участвует в разработке конкурентной маркетинговой стратегии предприятия.

В системе «Директ-костинг» все затраты делятся на переменные и постоянные. Постоянные расходы учитывают отдельно, их не распределяют между отдельными видами продукции и не включают в себестоимость продукции, а возмещают общей суммой из выручки [3].

Основные положения системы «Директ-костинг» – самая точная себестоимость, не так в которой после многочисленных распределений включены все затраты, а та в которую включаются затраты, действительно относящиеся к производству данного вида продукции. В системе директ-костинг рассчитывается сумма маржинального дохода, как разница между выручкой от реализации продукции и себестоимостью этой продукции, посчитанной по переменным затратам [2].

Директ-костинг позволяет руководству заострить внимание на изменении маржинального дохода как по предприятию в целом, так и по различным изделиям. Например, можно выявить изделия с большей рентабельностью, чтобы перейти в основном на их выпуск, так как разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных расходов на себестоимость конкретных изделий.

#### **Литература:**

1. Басовского Л.Е., Введение в управленческий учет 2013 г.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет. - М.:Юнити, 2012г
3. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. Для вузов. – М.: Экономистъ, 2014г.
4. Карпова Т.П. Управленческий учет. -М.: Юнити, 2014г.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ. - М: «Финансы и статистика», 2013г. – стр. 57
6. Шеремет А.Д. Управленческий учет. — М.: ФКБ-ПРЕСС, 2015 г. – стр. 142

**А. ХАНДУС**  
**н.р. Л.А. ЛАЗАРЕНКО**

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ САМООЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

Самооценка предполагает честную критику по отношению к себе, постоянное сравнение своих возможностей с предъявляемыми жизнью требованиями. Она позволяет реализовать умения самостоятельно ставить перед собой цели, оценивать течение своей жизни и её результаты, подвергать тщательной проверке выдвигаемые догадки, отказываться от не оправдавшихся гипотез и версий.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что самооценка - это основа, на которой строится уверенность в себе и пролонгированный успех в дальнейшей жизни.

Адекватная и грамотно взвешенная самооценка, предполагает осознание своих сильных и слабых сторон, своих преимуществ и недостатков. Только при таком анализе можно правильно определить свою жизненную и профессиональную направленность.

Самооценка - это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы управления персоналом. Самооценка организации является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента [1].

Рассмотрим наиболее распространённые методы проведения самооценки работника:

### 1. Метод матричных диаграмм.

Метод матричных диаграмм предполагает заполнение специальной матрицы, в которой приводятся результаты, достигнутые работником с точки зрения критериев выбранной модели управления качеством. За каждый результат начисляется определенное количество баллов, обычно по шкале от 0 до 10.

### 2. Метод формуляров.

Сократить общий объем работ, связанных с самооценкой, можно посредством использования типовых формуляров. В верхней части формуляра приводится описание составляющей критерия, немного ниже - области деятельности, к которым обращен данный критерий. Остальная часть страницы разбивается на разделы, в которых указываются сильные стороны, области деятельности, требующие совершенствования, и факты, на основании которых были сделаны выводы.

### 3. Метод анкетирования, анкет и сравнительных анкет.

Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оцениваемый проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща ему, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника.

### 4. Метод равного участия.

Его отличительной особенностью является то обстоятельство, что он обеспечивает работнику, осуществляющему самооценку, абсолютную свободу в подготовке документов, на основании которых осуществляется анализ.

### 5. Описательный метод оценки.

Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты собственного поведения. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

### 6. Метод классификации.

Этот метод основан на ранжировании самооценивающих работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением определенного порядкового номера.

### 7. Рейтинг.

Он основан на самооценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника.

### 8. Метод заданного распределения.

При данном методе лицу, проводящему самооценку, предписывается дать оценку в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

### 9. Тестирование.

Для самооценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;

- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой самооценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов.

#### 10. Метод самооценки на основе моделей компетентности.

Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы [2].

Самооценка важна, поскольку отражает уверенность работника в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему. Оптимальна - высокая самооценка, уважение к себе при трезвой оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к выученной беспомощности - человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку все равно ни на что не способен. Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивыми решениями.

#### Литература:

1. Дейнека А.В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, 2010. - 291 с.
2. Демин Ю.М. Аттестация персонала: [полный комплект документов для аттестации персонала организации любого типа с учетом новейших изменений в Трудовом кодексе РФ] / Ю.М. Демин. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2008. - 170 с.
3. Джинчарадзе Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // Инженерный вестник Дона. 2012, Т. 20. №2. С. 340-345.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2010. - 1104 с.
5. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: Дело, 2007. - 304 с.
6. Караваев В.А. Пути совершенствования системы управления персоналом // Корпоративный менеджмент, 2012. - №2. - С. 105-107.

**А. ХИШБА**

**(Абхазия)**

**н.р. Т.А. МЕРКУЛОВА**

### **МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

Руководитель отдела продаж должен постоянно мотивировать сотрудников, которые находятся в его подчинении. Любой менеджер по продажам, даже если он работает в полную силу, время от времени сталкивается с ситуацией, когда движение вперед замедляется и непонятно, как можно повы-

сать продажи. Если же реализация падает, то продавец подвергается дополнительному давлению – он начинает сомневаться в своих силах и профессиональных навыках. Сотрудник может не до конца понимать, что происходит на вверенном ему участке работы, так как иногда не видит полной картины, и задача руководителя – дать ему новые ориентиры и мотивировать к дальнейшей работе.

Индивидуальная и групповая мотивация. Сэм Уолтон, основатель компании Wal-Mart, однажды сказал «Цените все, что ваши партнеры делают для бизнеса. Ничто не может заменить искренних и своевременных слов похвалы. Похвала совершенно бесплатна, но стоит целое состояние». И в этом он был совершенно прав. Правильная мотивация может существенно повлиять на уровень продаж. Любой продавец или торговый представитель, подобно спортсмену, может показать высокие результаты только тогда, когда он должным образом мотивирован и у него есть ориентиры, которые указывают ему путь вперед. При этом одной из главных задач руководителя отдела продаж является поиск новых стимулов и определение наиболее оптимальных способов мотивации менеджеров по продажам.

Похвала и оценка – прекрасные способы мотивации, но они слишком общие и по этой причине не могут быть использованы без учета реалий. Все дело в том, что каждый продавец по-своему уникален и поэтому его мотивируют только ему понятные стимулы. Руководителю нужно хорошо разбираться в людях, чтобы найти индивидуальный подход к каждому члену своей команды. Только так ему удастся найти эффективные способы управления персоналом.

Индивидуальная мотивация всегда будет эффективнее, если руководитель знает, каковы личные качества и жизненные цели любого из его подчиненных. К примеру, один менеджер может быть мотивирован повышением зарплаты, в то время как другого продавца будут волновать не столько деньги, сколько новые вызовы или положительное подкрепление результатов его деятельности. Когда у руководителя есть такие сведения, ему будет намного легче стимулировать и вдохновлять сотрудников отдела продаж.

Индивидуальная мотивация и денежная компенсация. На этом моменте обычно не принято акцентировать внимание, но все же нужно смотреть на факты: деньги были и будут самым главным мотиватором в жизни. Это очень простая истина – именно деньги заставляют вращаться мир бизнеса. Поэтому первое, что стоит попробовать при мотивации отдельного сотрудника – предложить ему денежное вознаграждение, если он станет работать лучше. Одним из способов позитивно использовать денежную компенсацию в качестве фактора мотивации является индивидуальный план, разработанный руководителями для конкретного менеджера. Реализация этого плана должна подразумевать наличие стимулов, иными словами, зарплата и бонусы должны быть связаны таким образом, чтобы сотрудник видел взаимосвязь между хорошими продажами и достойной оплатой его труда.

Если же деньги не являются мотивирующим фактором, то стоит использовать другие способы. Признание заслуг – очень мощный мотиватор. Если человек хорошо работает, но руководителю видно, что он способен на большее, можно попробовать повысить энтузиазм продавца, объявив об его успехах перед всем коллективом. Делать это нужно абсолютно искренне и

только тогда, когда не только сам руководитель, но и другие члены команды отдадут должное способностям своего коллеги. Иногда такой прием показывает просто фантастические результаты – человек чувствует огромный прилив сил и готов горы свернуть. Так работает положительное подкрепление.

Групповая мотивация. Да, деньги не являются единственным мотиватором, есть множество других способов увеличить производительность отдела продаж. Для того, чтобы повысить моральный дух коллектива, руководителю нужно прежде всего ставить четкие цели перед своей командой и демонстрировать лидерские качества. Порой достаточно быть сильным лидером для того, чтобы сотрудники чувствовали, что они совместно делают общее дело и стремились к увеличению продаж совместными усилиями.

Ничто не так разрушает командный дух отдела продаж, как отсутствие доверия и основной задачей руководителя отдела продаж является постоянная демонстрация единства коллектива и готовность в любую минуту встать на защиту своих сотрудников. Если сотрудники ощущают, что они работают плечом к плечу под началом опытного руководителя, то зачастую дополнительная мотивация не требуется – коллектив работает, как хорошо смазанная машина.

Способы групповой мотивации. В арсенале любого руководителя продаж должно быть несколько эффективных инструментов для групповой мотивации. Вот несколько способов побудить коллектив к повышению производительности:

Коллективная похвала. Все люди любят, когда их хвалят. Признание заслуг всегда приятно, даже когда хвалят не кого-то конкретного, а весь отдел продаж в целом. Если руководитель отдела и высший менеджмент компании довольны работой продавцов – каждый чувствует себя причастным к успеху. А это очень мотивирует.

Тренинги для всей команды. Тренинги, семинары, обучающие курсы для всех членов коллектива являются отличным средством стимуляции. Такой подход ясно показывает, что руководство готово инвестировать в развитие своих сотрудников. Грамотный управленец всегда думает о выгодах командных тренингов – ведь таким образом формируются сильные горизонтальные связи между сотрудниками – они сильнее сближаются и охотнее делятся опытом друг с другом.

Дополнительная ответственность. Бывает так, что все менеджеры просто рвутся в бой, но руководство не решается на смену стратегии. Такая политика часто приводит к потере командного духа. Если коллектив демонстрирует готовность к решению новых задач – нужно дать ему такую возможность. Возросшая ответственность также является мощным мотивирующим фактором.

Долгосрочная и краткосрочная мотивация отдела продаж Любой менеджер, устраиваясь на работу в отдел продаж, оценивает перспективы своей деятельности в компании. При этом специалист пытается спрогнозировать не только свое будущее, но также стремится определить перспективы развития организации. Для того, чтобы сотрудники работали лучше, менеджмент большинства компаний создает различные мотивационные схемы, призванные увеличить лояльность персонала. Есть два типа мотивации – долгосрочная и краткосрочная.



Долгосрочная мотивация персонала. Человеку свойственно беспокоиться о своем будущем и умные руководители всегда это помнят. Человек будет работать усерднее, если у него будет уверенность в завтрашнем дне. Долгосрочная мотивация менеджеров отдела продаж должна состоять из нескольких ключевых пунктов, таких как:

Хорошие условия труда

Страхование жизни

Социальные гарантии, льготное медицинское обслуживание

Карьерный рост

Поддержка коллектива и доброжелательная атмосфера в компании

Регулярное повышение зарплаты

Когда менеджер отдела продаж понимает, что компания развивается, он более склонен к эффективной работе. Любой человек работает лучше, зная, что он полезен и трудится не зря. И если руководство ценит такого сотрудника, предоставляя ему все возможности для самосовершенствования и карьерного роста, то ему есть что терять. Он будет дорожить своим местом, постоянно демонстрируя свою лояльность и профессиональные навыки.

Краткосрочная мотивация. Даже если отдел продаж совсем небольшой, в нем все равно имеется собственная корпоративная культура. Люди в коллективе могут меняться, но сам он будет существовать, сохраняя свои традиции и бизнес-подходы. Поэтому в каждом коллективе существуют свои системы краткосрочной мотивации. Однако есть и общие способы мотивировать персонал: квартальная премия, бонусы, путевки на отдых или розыгрыши призов. Каждый руководитель отдела продаж самостоятельно решает, какую именно систему краткосрочной мотивации ему выбрать. Главное – чтобы мотивация поддерживала командный дух и ни в коем случае не приводила к возникновению конкуренции между сотрудниками. К примеру, объявление конкурса «Лучшему продавцу – автомобиль!» – не самая хорошая идея. На первом этапе энтузиазм будет всеобщим, но спустя очень короткое время в отделе определится группа лидеров, которые и продолжат борьбу за ценный приз. Остальные члены команды будут лишены стимула и нетрудно догадаться, что работать они будут менее эффективно.

Краткосрочная мотивация должна быть простой и понятной – только в этом случае она будет стимулировать персонал. Совместный поход в боулинг, на концерт, поездка в дом отдыха на выходные, выезд на природу – все это достаточно просто и при этом интересно людям, которые работают бок о бок.

Если же продавец работает «в поле», например, торговым представителем, он много времени проводит вне офиса. Таких сотрудников мотивировать сложнее. Самая эффективная мотивация в этом случае – быстрая обратная связь. Если торговый представитель обеспечивает хорошие продажи – его нужно поощрять. Как – все зависит от корпоративной культуры компании. Это могут быть бонусы, повышение процента с продаж, дополнительные выходные, новый служебный автомобиль и многое другое. Неважно что – лишь бы работало в краткосрочной перспективе.

Разработка систем мотивации отдела продаж. Приступая к разработке системы мотивации персонала, руководителю нужно обратить внимание на структуру коллектива. Люди в отделе продаж могут работать самые разные:

амбициозные, старательные, равнодушные и просто ленивые. Важно определить, каково общее моральное состояние коллектива и постараться дать точную оценку настроениям, царящим в команде. Только после этого нужно подумать о формате взаимодействия с подчиненными. Стоит ли мотивировать «середнячков» или лучше сосредоточиться на самых лучших продавцах, которые обеспечивают большую часть продаж? Здесь нет однозначного ответа – все зависит от конкретного коллектива.

Как бы то ни было, любая система мотивации должна быть основана на принципах признания заслуг и оценки трудового вклада в развитие компании. Если мотивируют деньги – пусть это будут деньги. Если же коллектив молодой и энергичный, то возможно, в этом случае подойдут коллективные мероприятия или нематериальные виды мотивации, такие как признание заслуг, расширение зоны ответственности сотрудника или возможность создания для успешного продавца более комфортных условий работы.

Примеры мотивации отдела продаж. Одним из самых эффективных примеров мотивации менеджеров отделов продаж являются конкурсы. Многие компании часто проводят конкурсы на звание самого лучшего сотрудника. Пример: отдел продаж объявляет конкурс на самого лучшего продавца. Чтобы коллектив был мотивирован, в конкурсе должно быть несколько номинаций. Менеджер, который обеспечил самые высокие продажи. Менеджер, который привлек самое большое количество новых клиентов. Активный продавец, обслуживший рекордное число покупателей. Самый лучший новичок, проработавший в отделе продаж менее года. Таких номинаций можно придумать очень много, особенно, если коллектив большой и работает по нескольким направлениям. Другим примером может послужить мотивационная система розничной торговой сети «Enter». Компания задействовала материальный фактор стимуляции – сотрудники, работающие в отделе, получали баллы в случае успешных продаж. Для лучшей мотивации продавцов было объявлено соревнование, и каждый сотрудник видел, сколько баллов набрал каждый из его коллег. Чтобы работники не забывали о том, что проводится мотивационное мероприятие, текущие результаты фиксировались на корпоративном сайте и на доске объявлений. Победители мотивационной программы, набравшие больше всех баллов, получили денежное вознаграждение. По мнению руководства компании «Enter» такие мероприятия способствуют усилению командного духа, отлично мотивируют и повышают лояльность сотрудников.

#### **Литература:**

1. Карнаухова, В.К. Сервисная деятельность: учебное пособие / В.К. Карнаухова, Т.А. Краковская - М.: ИКЦ МарТ; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 256 с.
2. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2000.
3. ОСТ 28-1-95 Общественно питание. Требования к производственному персоналу.
4. Энджел Дж. Ф., Блекуэлл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей. — СПб.: Питер Ком, 2000.
5. Коробкова, С.Н. Сервисная деятельность / С.Н. Коробкова, В.И. Кравченко, С.В. Орлов, И.П. Павлова / Под ред. В.К. Романович. – СПб.: Питер, 2005. – 156 с.

## **АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЯМЫМ МЕТОДОМ**

При использовании прямого метода в разделе операционной деятельности отражаются суммы денежных поступлений и платежей, имевшие место в отчетном периоде.

Существуют следующие способы составления отчета прямым методом:

- основной способ, предполагающий использование учетных данных об оборотах по статьям денежных средств. Напомним, что внутренние обороты, т. е. движение между счетами денежных средств, например с расчетного счета в кассу и наоборот, не рассматриваются в качестве притоков (оттоков) денежных средств;

- способ корректирования каждой статьи отчета о прибылях и убытках. Например, для того чтобы получить сумму поступления денежных средств от покупателей в отчетном периоде, величина выручки от продаж должна быть скорректирована на сумму изменения остатков по статье дебиторской задолженности покупателей и заказчиков.

Если объем продаж за период составил 1 000 000 руб., дебиторская задолженность покупателей на начало периода — 350 000 руб., на конец периода — 450 000 руб., то сумма поступлений от покупателей будет равна 900 000 руб. (350 000 + 1 000 000 - 450 000).

Отметим, что непосредственное использование данных российской отчетности для составления отчета рассматриваемым корректировочным методом осложняется, в частности, тем, что в отчете о прибылях и убытках показывается нетто-выручка (очищенная от суммы налога на добавленную стоимость), в то время как в балансе задолженность покупателей включает причитающийся от покупателей НДС. Это требует дополнительной корректировки, связанной с очищением величины дебиторской задолженности в балансе от суммы включенного в ее состав НДС.

Одно из преимуществ прямого метода состоит в том, что он позволяет оценить общие суммы поступлений и платежей и обращает внимание пользователя на те статьи, которые формируют наибольший приток и отток денежных средств.

Главный недостаток прямого метода - его трудоемкость. Отражая информацию о валовых суммах поступлений и платежей за период, прямой метод не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и величины изменения денежных средств на счетах организации.

Расчет суммы чистого денежного потока по операционной деятельности. Принципиальная формула, по которой осуществляется предприятия прямым методом, рассчитывается по формуле:

$$ЧДПо = РП + ППо - Зтм - ЗПон - ЗПау - НБб - НПвф - ПВо \quad (1)$$

где ЧДПо - сумма чистого денежного потока предприятия по операционной деятельности в рассматриваемом периоде;

РП - сумма денежных средств, полученных от продажи продукции;

*ППо* - сумма прочих поступлений денежных средств в процессе операционной деятельности;

*Зтм* - сумма денежных средств, выплаченных за приобретение сырья, материалов и полуфабрикатов у поставщиков;

*ЗПоп* - сумма заработной платы, выплаченной оперативному персоналу;

*ЗПау* - сумма заработной платы, выплаченной административно-управленческому персоналу;

*НПб* - сумма налоговых платежей перечисленная в бюджет;

*НПвф* - сумма платежей, перечисленная во внебюджетные фонды;

*ПВо* - сумма прочих выплат денежных средств в процессе операционной деятельности.

По инвестиционной деятельности сумма чистого денежного потока определяется как разница между суммой реализации отдельных видов внеоборотных активов и суммой их приобретения в отчетном периоде. По формуле:

$$ЧДПи = P_{oc} + P_{на} + P_{дфи} + P_{са} + Дп - P_{ос} - \Delta НКС - Пна - Пдфи - B_{са}, (2)$$

где *ЧДПи* - сумма чистого денежного потока предприятия по инвестиционной деятельности в рассматриваемом периоде;

*P<sub>oc</sub>* - сумма реализации выбывших основных средств;

*P<sub>на</sub>* - сумма реализации выбывших нематериальных активов;

*P<sub>дфи</sub>* - сумма реализации долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля предприятия;

*P<sub>са</sub>* - сумма повторной реализации ранее выкупленных собственных акций предприятия;

*Дп* - сумма дивидендов (процентов), полученных предприятием по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля;

*P<sub>ос</sub>* - сумма приобретенных основных средств;

$\Delta НКС$  - сумма прироста незавершенного капитального строительства;

*Пна* - сумма приобретения нематериальных активов;

*Пдфи* - сумма приобретения долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля предприятия;

*B<sub>са</sub>* - сумма выкупленных собственных акций предприятия.

Сумма чистого и денежного потока по финансовой деятельности определяется как разница между суммой финансовых ресурсов, привлеченных из внешних источников, и суммой основного долга, а также дивидендов (процентов), выплаченных собственниками предприятия по формуле:

$$ЧДПф = P_{ск} + Пдк + Пкк + БЦФ - B_{дк} - B_{кк} - Ду, \text{ где}$$

*ЧДПф* - сумма чистого денежного потока предприятия по финансовой деятельности в рассматриваемом периоде;

*P<sub>ск</sub>* - сумма дополнительно привлеченного из внешних источников собственного акционерного или паевого капитала;

*Пдк* - сумма дополнительно привлеченных долгосрочных кредитов и займов;

*Пкк* - сумма дополнительно привлеченных краткосрочных кредитов и займов;

*БЦФ* - сумма средств, поступивших в порядке безвозмездного целевого финансирования предприятия;

*Вдк* - сумма выплаты (погашения) основного долга по долгосрочным кредитам и займам;

*Вкк* - сумма выплаты (погашения) основного долга по краткосрочным кредитам и займам;

*Ду* - сумма дивидендов (процентов), уплаченных собственникам предприятия (акционерам) на вложенный капитал (акции, паи и т.п.).

Результаты расчета суммы чистого денежного потока по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности позволяют определить общий его размер по предприятию в отчетном периоде по формуле:

$$\text{ЧДПн} = \text{ЧДПо} + \text{ЧДПи} + \text{ЧДПф}, \text{ где}$$

*ЧДПн* - сумма чистого денежного потока предприятия в рассматриваемом периоде;

*ЧДПо* - сумма чистого денежного потока предприятия по операционной деятельности;

*ЧДПи* - сумма чистого денежного потока предприятия по инвестиционной деятельности;

*ЧДПф* - сумма чистого денежного потока предприятия по финансовой деятельности.

Движение денежных средств для составления отчета прямым методом приведено в таблице 1. Отчет представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Движение денежных потоков организации  
(прямой метод), руб.

| Потоки денежных средств                                 | Приток денежных средств | Отток денежных средств |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1. Потоки денежных средств от операционной деятельности |                         |                        |
| выручка от продажи продукции, товаров работ и услуг     | 10 000200               |                        |
| Авансы, полученные от покупателей                       | 493860                  |                        |
| Прочие поступления                                      | 3101101                 |                        |
| Расчеты с персоналом                                    |                         | 1991000                |
| Оплата приобретенных товаров, работ, услуг              |                         | 6239730                |
| Отчисления в государственные внебюджетные фонды         |                         | 828000                 |
| На выдачу авансов                                       |                         | 3 000 020              |
| Расчеты с бюджетом                                      |                         | 1261680                |
| Краткосрочные финансовые вложения                       |                         | 50000                  |

|                                                                                                                            |            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Выплата дивидендов, процентов по ценным бумагам                                                                            |            | -          |
| Уплаченные проценты по банковским кредитам                                                                                 | -          | 539 501    |
| Прочие выплаты и перечисления                                                                                              |            | 51543      |
| Поступление возмещения по страхованию от пожара                                                                            | 9252       |            |
| Итого по разделу 1                                                                                                         | 13 604 413 | 13 96 1474 |
| Чистый денежный поток от операционной деятельности                                                                         |            | 357061     |
|                                                                                                                            |            |            |
| 2. Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности                                                                  |            |            |
| Выручка от продажи основных средств и НМА                                                                                  | 235000     |            |
| Поступления от реализации основных средств и нематериальных активов                                                        | -          |            |
| Дивиденды, проценты полученные                                                                                             | 61261      |            |
| Приобретение (создание) внеоборотных активов, включая капитальные вложения, увеличивающие стоимость основных средств и НМА |            | 1 366 700  |
| Итого по разделу 2                                                                                                         | 296161     | 1366700    |
| Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности                                                                       |            | 1 070 439  |
| 3. Потоки денежных средств от финансовой деятельности                                                                      |            |            |
| Полученные кредиты и займы                                                                                                 | 3 650 000  |            |
| Погашение основной суммы долга по полученным кредитам и займам                                                             |            | 2 190000   |
| Итого по разделу 3                                                                                                         | 3650 000   | 2190 000   |
| Чистый денежный поток от финансовой деятельности                                                                           | 1 460 000  |            |
| Чистый денежный поток (общее изменение денежных средств)                                                                   | 32500      |            |
| Денежные средства и их эквиваленты на начало года                                                                          | 40600      |            |
| Денежные средства и их эквиваленты на конец года                                                                           | 73 100     |            |

Отток денежных средств в результате операционной деятельности предприятия составил 357 061 руб. Сумма поступлений от рассматриваемого вида деятельности - 13 604 413 руб., из них поступления от покупателей - 10

494 060 (10 000 200 + 493 860), т. е. примерно 77 % от общей суммы притока денежных средств от операционной деятельности. Соответственно около 23 % поступлений денежных средств от операционной деятельности носили случайный, разовый характер.

В составе поступлений имелись поступления чрезвычайного характера в сумме 9252 руб., связанные с получением возмещения по страхованию имущества от пожара. Наибольшие суммы оттока денежных средств в анализируемом периоде были связаны с перечислением средств поставщикам (6 239 730 руб. на условиях последующей оплаты производственных запасов и оказанных услуг и 3 000 020 руб. на условиях предварительной оплаты). Общий недостаток денежных средств для текущих расчетов предприятия (357 061 руб.) был покрыт за счет привлечения финансовых ресурсов на заемной основе. Отток денежных средств от инвестиционной деятельности составил 1 070 439 руб. (296 261-1 366 700). Прирост основных средств (по балансу 2 023 000 руб.) был связан с влиянием двух факторов: поступлением основных средств на сумму 2 173 000 руб. (из них 876 200 руб. сумма приобретенных основных средств, 1 296 800 руб. сооружаемые основные средства, введенные в эксплуатацию в отчетном периоде) и их выбытием (150 000 руб.).

В составе введенных в эксплуатацию основных средств имеется объект, строительство которого велось как в отчетном, так и в предшествующих периодах. По данным рассматриваемого баланса, вложения в незавершенное капитальное строительство на начало периода составили 1 023 000 руб. Поскольку указанные расходы сопровождалось оттоком денежных средств в более ранних периодах, они не включаются в расчет денежных потоков анализируемого периода. В рассматриваемом примере отток денежных средств, связанный с расходами на приобретение и сооружение основных средств, составил

*1 150 000 руб. (876 200 + 273 800).*

Приток от инвестиционной деятельности был связан с продажей объектов основных средств (в сумме 235 000 руб.) и полученным доходом от участия в капиталах других организаций (в размере 61 261 руб.).

Чистое увеличение денежных средств в результате финансовой деятельности составило 1 460 000 руб.

Совокупное увеличение денежных средств за период составило 32 500 руб.

Как видим, на предприятии сложилась опасная ситуация, когда в результате операционной деятельности произошло сокращение (отток) денежных средств. При этом предприятие инвестирует средства во необоротные активы, что стало возможным за счет дополнительного привлечения финансовых ресурсов на заемной основе. В этих условиях финансовое состояние предприятия в будущем будет зависеть от того, сумеет ли оно изменить сложившееся положение таким образом, чтобы соотношение поступлений и платежей в рамках операционной деятельности обеспечило увеличение денежных средств, достаточное для осуществления платежей по привлеченным заемным ресурсам.

### **Литература:**

1. Анализ финансовой отчетности / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2014.
2. Алексеева А.И., Васильев Ю.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: КноРус, 2012. — 672 с.
3. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2016. — 536с.
4. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 370 с.
5. Банк В.Р., Банк С.В., Тараскина А.В. Финансовый анализ. М.: ТК Велби, Проспект, 2015. — 344с.

**И. ЧУКАНОВА**  
**н.р. Т.А. МЕРКУЛОВА**

### **ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ УСЛУГ**

XXI век богат ассортиментом услуг. Мир развивается и количество услуг растёт. Однако эти услуги должны предоставляться согласно различным нормам, поэтому для их оказания необходимо получение специального разрешения - лицензии.

Лицензирование - работа лицензирующих органов по предоставлению, переоформлению лицензий, продлению срока воздействия лицензий в случае если лимитирование срока воздействия лицензий учтено федеральными законами, реализовывать в жизнь лицензионного контроля, приостановлению, возобновлению, остановке воздействия и аннулированию лицензий.

Цель данной статьи рассмотреть специфику предоставления лицензии.

Методика исследования состоит на основе рассмотрения Федеральных законов.

Из ст. 2 ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности" определяются цели и задачи лицензирования отдельных видов деятельности[1]. Целью лицензирования услуг считается предотвращение вреда правам, легитимным заинтересованностям, жизни или же самочувствию граждан, окружающей среде, объектам культурного наследия народов РФ, защите и защищенности страны, вероятность нанесения которого связана с претворением в жизнь юр. Лицам и персональными бизнесменами индивидуальных видов работ. Лицензирование есть как конфигурация за тем, дабы на рынке являлись хозяйствующие субъекты, способные работать на профессиональной базе. Лицензирование нацелено на предотвращение вероятного вреда от непрофессиональной предпринимательской работы.

Осуществление лицензирования отдельных видов деятельности в иных целях не допускается.

Задачами лицензирования отдельных видов деятельности являются:  
предупреждение;

выявление;

пресечение нарушений юридическим лицом, его руководителем и иными должностными лицами, индивидуальным предпринимателем, его



уполномоченными представителями (далее - юридическое лицо, индивидуальный предприниматель) требований, которые установлены настоящим ФЗ, другими федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами РФ. Соответствие соискателя лицензии этим требованиям является необходимым условием для предоставления лицензии, их соблюдение лицензиатом обязательно при осуществлении лицензируемого вида деятельности[3].

В Ст. 4 Федерального закона "О лицензировании отдельных видов деятельности" перечисляются основные принципы осуществления лицензирования[2].

Благодаря лицензированию рынок предложений делается упорядоченным, компетентным, высококвалифицированным, собственные позиции тут охраняют только компании, достойные доброй репутацию у покупателей.

Для получения или же продления лицензии дается время на предлицензионную подготовку (анализ соотношения работы компании лицензионным требованиям), подготовку всех документов. Почти все находится в зависимости от свойства юридической экспертизы пакета документов. Далее нужно выслеживать его прохождение по инстанциям лицензирующего органа. В итоге прохождение лицензирования довольно непросто, тем более маленькому предприятию.

Наилучший выбор - обратиться за поддержкой в компанию, оказывающую различные варианты по лицензированию. Знатоки проведут финансовую и юридическую экспертизу, предложат некоторое количество разновидностей лицензий там, где это учтено законодательством, поведают обо всех аспектах той или же другой лицензии, проконсультируют по всем интересующим вас задачам, предположат ваши интересы в лицензирующем органе, в случае надобности окажут помощь в получении решений надзорных органов. При этом сделано должно быть мастерски и практически сразу.

Получение лицензии на осуществление лицензируемой деятельности — это требование законодательства, поэтому вопрос «зачем нужно лицензирование» не актуален, т.к. без получения лицензии государство не позволит предприятию заниматься бизнесом.

Стоит выяснить, в каком случае и как получить лицензию. Список услуг, на которые потребуются лицензии, строго определен в п.1 ст. 12 99-ФЗ. Если услуги в перечне нет, означает на её воплощение лицензия не потребуется.

На любую услугу необходима отдельная лицензия. Лишь только надо уведомить лицензирующий орган, куда вы намереваетесь расширяться. Срок воздействия лицензии неограничен, а это означает собственно, что её станет не надо заменять, в случае если лишь только не изменяются главные реквизиты организации или же ИП. Документы лицензии подаются незамедлительно же впоследствии гос. регистрации. Или же перед началом ведения лицензируемой работы. Запросы, коим обязана отвечать организация, дабы получить разрешение и воплотить в жизнь, уточняются положением о лицензировании определенной услуги.

Так же стоит рассмотреть какие документы нужны для получения лицензии.

В лицензирующий орган нужно подать следующий пакет документов:

- заявление по установленной форме;
- копии учредительных документов организации, заверенных у нотариуса;

- необходимые документы, которые могут быть установлены положением о лицензировании конкретного вида деятельности;
- подпись прилагаемых документов.

Форма заявления устанавливается положением о лицензировании определённой услуги.

Способы предоставления документов:

- лично
- по почте ценным письмом
- по доверенности через представителя, можно и в электронном виде, с электронной подписью. Но на практике этот способ сейчас мало используется.

Лицензирующие органы определены по видам деятельности в Перечне, утвержденном Постановлением Правительства Российской Федерации от 21 ноября 2011 г. N 957. Необходимо обращаться в их региональные управления. Например, МЧС осуществляет лицензирование деятельности по обеспечению пожарной безопасности, МВД —охранную деятельность, Росздравнадзор —фармацевтическую деятельность.

В течение 3-х трудящихся дней со дня представления заявления лицензирующий орган воспринимает заключение о рассмотрении или же о возврате с целевым обоснованием оснований возврата.

В случае если в заявлении станет выявлено несоблюдение притязаний или же документы представлены не в полном размере, то в течении 3-х трудящихся дней лицензирующий орган вручает извещение о надобности его уничтожения. На поправку исправлений даётся 30 дней.

В течение 45 трудящихся дней со дня подачи заявления и документов, исполняется испытание полноты и достоверности сведений и принимается заключение о предоставлении лицензии. Заключение оформляется приказом (распоряжением) лицензирующего органа. В течение 3 трудящихся дней впоследствии подписания лицензии лицензирующим органом она вручается компании.

На практике, к огорчению, не всякий раз выходит уложиться в поставленные законодательством сроки, лицензирующий орган, скорее всего, станет постараться отыскать несоответствия по причине чего процесс получения лицензии затянется.

Проверки компаний, которые возымели разрешение на воплощение услуги, ведётся контроль, в следствие этого бизнесмену надо быть готовым к плановым и внеплановым проверкам. Плановые испытания ведутся на основании одобренного плана-графика. Для всякой услуги различная периодичность проверок, сроки варьируются от 1-го года до 3-х лет

Внеплановая выездная проверка может быть назначена, если:

- истек срок устранения выявленных нарушений лицензионных требований;

- в лицензирующий орган поступили обращения, заявления о грубых нарушениях лицензионных требований;

-истечение срока, на который было приостановлено действие лицензии;

Если организация просит о проведении лицензирующим органом внеплановой выездной проверки в целях установления факта досрочного устранения нарушений лицензирующего органа;

-по приказу (распоряжению), изданного лицензирующим органом в соответствии с поручением Президента РФ или Правительства РФ.

В заключение стоит отметить, что специфика лицензирования подразумевает соблюдение конкретных критерий и притязаний законодательства, несоблюдение коих имеет возможность повлечь лимитирование или же запрещение воплощения услуги, для которой нужно получение лицензии. В следствие этого, стоит строго соблюдать все обстоятельства и порядок воплощения услуги, дабы благополучно производить личный бизнес и сберечь собственную бизнес репутацию.

Законодательством РФ регламентируется процедура прохождения и получения сертификатов и лицензий. Их получение даёт возможность потребителям проверить качество продукции, уровень его конкурентоспособности. А это завлекает большую численность клиентов сертифицированного продукта и наращивает выгоды и товарооборот фирмы, его производящей.

#### **Литература:**

1. Что такое лицензия и для чего она нужна [Электронный ресурс] / URL: <http://smallbusiness.ru/work/work/4110/> (дата обращения 18.03.2017).

2. Ст. 2 Федерального закона от 4 мая 2011 г. N 99-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности".

3. Ст. 4 Федерального закона от 4 мая 2011 г. N 99-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности".

**И. ЧУКАНОВА**  
**н.р. С.К. БУТКЕВИЧ**

### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ В РФ**

«Будущее должно быть заложено в настоящем...»  
Георг Лихтенберг

На сегодняшний день услуги активно становятся существенным фактором развития страны и определяются как составляющие экономики, которое выступает в качестве значительного способа удовлетворения потребностей человека, тем самым закладывая экономические перспективы для будущего России. Замысел данной статьи заключается как раз в рассмотрении этих перспектив.

Область услуг можно разместить по группам, опираясь на некоторые принципы. Главный - общеотраслевой - акцентирует продажу, автотранспорт, руководство, формирование, здравоохранение, банковский сервис, взаимосвязь, науку, цивилизацию. Обращая внимание на то, как часто потребители обращаются к сфере определенного обслуживания можно выделить услуги по ежедневному, периодическому и иррегулярному спросу. Кроме того третичный сектор разделяют на общественный и индивидуальный сер-

вис. К общественному относят такие услуги, которые требуются для нормальной жизни населения в целом: почта, транспорт, система обязательного среднего образования, здравоохранения, коммунальные услуги и другие, а к индивидуальному - предоставляемые единичным личностям (кафе-бар, ателье, турагенство и т.д.). В области общественных услуг Российской Федерации весьма значимость страны, в индивидуальных – ИП. Однако, заглянув в прошлое, становится понятно, что долгое время отечественная сфера услуг сильно отставала от соответствующего сектора экономики большинства наиболее развитых государств [1]. В конце 80-х — первой половине 90-х годов минувшего века на потребительском рынке случились категоричные конфигурации, связанные с ходом глобального кооперативного перемещения, вслед за тем — коммерциализации и произошедшей далее за ней приватизации объектов торговли, общественного питания и отрасли бытовых услуг. Причём, в случае если взыскивать в расчёт услуги, речь имела возможность подходить лишь только о реформировании в бытовом обслуживании, т.к. иных секторов экономики услуг, подлежащих модификации из плановой экономики в рыночный раздел, практически не было, они стали формироваться позже как частные субъекты хозяйствования. Как бы то ни было, в 2017 г. индекс деловой активности (PMI) в сфере услуг РФ увеличился до максимальной отметки за восемь с половиной лет в 58,4 пункта с декабрьского показателя 2016 г. в 56,5 пункта. Последнее значение индекса было максимальным с июня 2008 г [2]. Стоит отметить, что показание индекса выше 50-ти пунктов говорит о росте экономической активности.

Увеличение размеров производства приблизилось к максимуму за восемь с половиной лет, незавершенные заказы продолжали копиться, что привело к росту рабочих мест максимальными темпами за 41-ин месяц. В данных обстоятельствах деловые надежды фирм в области услуг увеличились вплоть до 44-месячного максимума. А также в мире экономике отмечают темпы роста производительности в российских обрабатывающих отраслях, которые достигли предел за 70-ть месяцев на фоне ускорения роста новых заказов практически до шестилетнего максимума.

Рост в российской сфере услуг переключился на более высокую передачу в конце 2016 года, поскольку головной PMI поднялся до 49-месячного максимума после второго подряд усиления роста деловой активности. При поддержке ускорения роста новых заказов, поставщики услуг зарегистрировали заметный рост объемов производства, темпы которого вновь превысили исторический средний уровень. В производственном секторе продолжилось усиление роста, темпы которого были существеннее, чем у коллег в сфере услуг. В результате общий рост в частном секторе России ускорился до 50-месячного максимума [3]. Экономисты кроме того подмечают этот фактор как один из наиболее перспективным и для сферы услуг, и для экономики в целом.

Укрепление рубля тоже один из факторов поддержки сферы услуг. На протяжении последних лет в декабре традиционно рубль обесценивался, что приводило к негативным ожиданиям в сфере услуг. Между тем, в 2017 году видно другую картину: дальнейшее восстановление экономики, снижение процентных ставок и инфляции стимулируют активность в сфере услуг. Ведь

по оценке Росстата, инфляция по итогам года составит 5,4%. Это самый низкий показатель за всю Историю России.

Несмотря на это, все еще не принято решение о урегулировании многих давних задач, тормозящих становление сферы услуг в РФ. Например и не была разработана отчетливая государственная стратегия, в рамках которой были бы установлены определенные задачи, которые посодействовали «оздоровлению климата» в этой сфере. Недоступность нормальной правовой базы приводит к появлению бессчетных задач, коих просто возможно было бы избежать. Мелким и средним фирмам, деятельным в сфере услуг, непросто равносильно соперничать с естественными монополиями. А также не содействуют развитию высочайшие процентные ставки кредитования.

В России формирование сферы услуг и её важнейшей составляющей — розничной торговли — происходило в последние годы под воздействием кардинальных социально-экономических изменений. Ускорение данному процессу, кроме ранее проведённой реформы цен и приватизации, придаёт массивное вхождение на рынок крупных городских агломераций зарубежных партнёров, с одной стороны, и концентрация отечественной оптово-розничной сети — с другой. Поэтому оживление в секторе многочисленных видов услуг, в первую очередь общественного питания, бытового обслуживания, развлекательно-досуговых и оздоровительных, фармацевтических, туристских, финансовых, связи и т.д., выходит на новый уровень. Однако в данном случае практические начинания набирают ход гораздо быстрее, чем их теоретическое осмысление. Неценовая конкуренция на рынке объективно требует формирования своеобразного потребительского ядра, вокруг которого могут получить развитие другие направления бизнеса на рынке услуг. Так образуется своего рода кластер для усиления воздействия на покупателя и его привлечения в свою сеть. Исторические особенности концентрации отечественной розничной торговли свидетельствуют об активном развитии продуктового направления в российских кластерах сферы услуг и формировании на их основе дружественных групп конкурентоспособных хозяйствующих субъектов на потребительском рынке. Стоит взять за основу объективный учёт принципа ведущего звена на последующих этапах продвижения кластеров, известного в отечественной экономике, который может придать дополнительный импульс для развития услуг в России.

Из всех выше перечисленных исследований можно сделать краткий и довольно понятный вывод: сфера услуг является одним из наиболее перспективных отраслей экономики, успешное функционирование которой - залог экономического и социального развития РФ. На сегодняшний день видны благоприятные условия для этого развития не смотря всё же на присутствующие проблемы, между тем нынешний мир не стоит на месте, быстро происходят различного рода перенаправления и в любую минуту может всё измениться. Однако на основе исследований знатоков в этой области, которые были рассмотрены в данной статье, всё же есть перспектива высококлассного будущего сферы услуг.

#### **Литература:**

1. Биндиченко Е.В. Состав и структура сферы услуг // Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития / Под ред. акад. Ю.П. Свириденко. Т.1. - М., 2000.

2. Активность сектора услуг РФ на максимуме с 2008 года [Электронный ресурс] / URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/80838> (дата обращения 19.03.2017).

3. Сфера услуг расширилась до максимума [Электронный ресурс] / URL: <https://www.gazeta.ru/business/2016/12/30/10457603.shtml> (дата обращения 19.03.2017)

**Д. ЮРОВА**  
**н.р М.И. ЛЕНКОВА**

## **ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

Управленческая отчетность – это комплекс взаимосвязанных данных и расчетных показателей, отражающих функционирование предприятия как субъекта хозяйственной деятельности и сгруппированных в целом по предприятию и в разрезе структурных подразделений. Отчетность является важнейшим источником информации для анализа и принятия решений[2].

Управленческая отчетность ориентирована на внутренних пользователей, ее содержание определяется целями и задачами управления.

Создание системы внутренней управленческой отчетности требует определения перечня информации, которая необходима менеджерам различных структурных подразделений предприятия, а также частоты ее представления.

Разработка форм управленческой отчетности должна осуществляться в соответствии со следующими принципами:

- все отчеты должны быть адресными и конкретными;
- текущие отчеты должны содержать оперативную информацию, полезную для принятия управленческих решений;
- формы отчетов должна учитывать психологические особенности и уровень подготовленности конкретного менеджера, для которого предназначен отчет;
- отчеты не должны быть перегружены излишними данными, в то же время, вся представленная в них информация должна быть систематизирована;
- затраты на подготовку внутренней управленческой отчетности не должны превышать экономического эффекта от ее использования [4].

Кроме самих форм отчетности должен быть проработан регламент их представления, передачи и обработки. В целом, отчеты должны быть не сложными для восприятия, содержащаяся в них информация точной и краткой, названия самих документов и их разделов – адекватными и понятными. Все данные представленные в отчетах не должны допускать неоднозначного толкования [1].

Требования о содержании отчетности должны сформулировать руководители центров ответственности и другие лица, относящиеся к управленческому персоналу и заинтересованные во внутренней управленческой информации. При этом, менеджеры должны разъяснить исполнителям, составляющим внутреннюю отчетность, какая информация, в каком виде и объеме, в какие сроки необходима.

Специальные требования к внутренней отчетности состоят в следующем:

- 1) гибкая, но единообразная структура;
- 2) понятность и обозримость информации;
- 3) оптимальная частота представления;
- 4) пригодность для анализа и оперативного контроля.

Непосредственно в отчетных формах должна приводиться первичная аналитическая информация: отклонения от целей, норм и смет расходов, ранжирование отклонений и т.п. [3].

Целью внутренней отчетности является обеспечение управленческого персонала всех уровней необходимой информацией. Требования к содержанию отчетности должны сформулировать руководители центров ответственности и другие лица, относящиеся к управленческому персоналу и заинтересованные во внутренней управленческой информации. Управляющие должны разъяснить бухгалтерам и другим исполнителям, составляющим внутреннюю отчетность, какая информация, в каком виде и объеме, в какие сроки им необходима. Для управляющих имеют значение не только содержание информации, но и способы ее доставки, формы отчетности. Внутренняя отчетность должна обеспечить возможность быстрого обзора и оценки фактических результатов, их отклонений от цели, определения недостатков в настоящее время и на будущее, выбора оптимальных вариантов управленческих решений. Сформировать отчетность, позволяющую получить информацию для решения комплекса проблем, весьма не просто. Добиться удовлетворительных результатов можно только совместными усилиями управляющих и бухгалтеров, других специалистов (экономистов, плановиков и т.п.) [5].

Требования к построению и содержанию внутренней отчетности, выработанные наукой и практическим опытом, характеризуют самую суть данного элемента управленческого учета, причем имеют значение как формальные, так и сущностные требования [8].

На основе внутренней отчетности принимаются решения на всех уровнях управления организацией. Важным элементом здесь является время, которое проходит от получения отчета до выработки решения и претворения его в управляющие действия. Существенное значение при этом имеют доступная форма внутреннего отчета, расположение и подача соответствующей информации. Не может быть стандартного набора внутренней отчетности с едиными формами и информационной структурой [6].

Основными пользователями управленческой отчетности являются:

- менеджеры всех иерархических уровней предприятия;
- персонал коммерческой организации [10].

Факт ведения учета и отчетности по центрам ответственности повышает дисциплину и ответственность менеджера. Информация внутренней отчетности необходима для принятия управленческих решений по вопросам, касающимся оценки деятельности центров ответственности менеджерами вышестоящих уровней; выявления тенденций развития центров ответственности; недостатков и положительных моментов в их деятельности. Внутренняя отчетность является информационным обеспечением управленческих

решений и по оптимизации деятельности предприятия в целом. Например, отчетность по центрам прибыли и инвестиций дает возможность составить прогноз о динамике прибыли предприятия и оценить риск новых капитальных вложений [9].

Ознакомление персонала предприятия с данными управленческой отчетности улучшает отношения в коллективе, формирует уверенность работников в своем положении.

Так как управленческая отчетность, сегментов имеет двойственный характер, то есть это одновременно и внешняя и внутренняя отчетность. Поэтому она предназначена как внутренним пользователям, к которым принято относить вышеперечисленных менеджеров всех уровней предприятия и персонал коммерческой организации, так и внешним пользователям, к числу которых относятся финансовые аналитики. Они работают по найму потенциальных инвесторов, партнеров и кредиторов и должны предоставлять заказчикам информацию о прогнозе развития конкретных сегментов, о сравнении прибыльности по отдельным сегментам, о риске вложения капитала в данный сегмент. В качестве основной перед аналитиками ставится задача о понимании того, как выделяются сегменты и каков прогноз их развития [12].

Таким образом, можно сделать вывод, что внутренняя отчетность является наряду с планом счетов управленческого учета системообразующим элементом, на котором держится вся управленческая структура. В ней дается интерпретация отклонений от целей, планов и смет, без чего управленческий учет был бы лишь цифровыми данными, непригодными для целей внутреннего управления.

#### **Литература:**

1. Баханькова, Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Е.Р. Баханькова. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 255 с.
2. Блэк, Д. Введение в бухгалтерский управленческий учет: Пер. с англ. / Д. Блэк. - М.: Весь Мир, ИНФРА-М, 2009. - 424 с.
3. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / О.Б. Вахрушева. - М.: Дашков и К, 2012. - 252 с.
4. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет: Учебник для бакалавров / Е.Ю. Воронова. - М.: Юрайт, 2013. - 551 с.
5. Иванов, В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
6. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. - 576 с.
7. Ивашкевич, О.В. Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой: Учебное пособие / О.В. Ивашкевич. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. - 127 с.
8. Калиновский, С.А. Управленческий учет и анализ использования технологической оснастки: Монография / С.А. Калиновский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 156 с.
9. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Практикум / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2012. - 100 с.
10. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2012. - 484 с.
11. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
12. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / Д.В. Лысенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 478 с.



**ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ.  
ВЕСТНИК СТУДЕНЧЕСКОГО НАУЧНО-ТВОРЧЕСКОГО  
ОБЩЕСТВА КСЭИ**

*Выпуск 132*

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА**

**(ЧАСТЬ II)**

Подписано в печать 22.05.2017.  
Формат бумаги 60х84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 8,6.  
Тираж 100 экз.

Издательство Кубанского социально-экономического института  
Отпечатано с оригинал-макета заказчика в типографии  
Кубанского социально-экономического института

Кубанский социально-экономический институт  
350018 г. Краснодар, Камвольная, 3.