

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

По стратегическому менеджменту

Тема работы:

**«Управление потенциалом фирмы, как инструмент снижения
предпринимательского риска, на примере ООО «Пермь-
Фитнес»**

Работу выполнила:

студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»

Габова Алёна Евгеньевна

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой (подпись) « ____ » _____ 2018 г.	Научный руководитель: Доцент, кандидат технических наук Приходченко Владимир Прокофьевич (подпись)
--	---

ПЕРМЬ
2018г

Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Общее представление о предпринимательских рисках	6
1.1. Сущность, предмет и объект предпринимательских рисков, факторы их определяющие	6
1.2. Функции предпринимательских рисков.....	13
1.3.Классификация и виды предпринимательского риска.....	14
1.4.Методы управления предпринимательскими рисками.....	18
Выводы по первой главе.....	22
ГЛАВА 2. Анализ управления потенциалом фирмы, как инструмент снижения предпринимательского риска в ООО «Пермь-Фитнес».	23
2.1. Характеристика организации ООО «Пермь-Фитнес».....	23
2.2.Общая характеристика персонала ООО «Пермь-Фитнес»	28
2.3.Анализ методов управления потенциалом фирмы, как инструмент снижения предпринимательского риска в ООО «Пермь-Фитнес»	33
ГЛАВА 3. Совершенствование кадрового потенциала ООО «Пермь-Фитнес» .	39
3.1 Мероприятия повышения кадрового потенциала ООО «Пермь-Фитнес» .	39
3.2. Совокупный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий.....	54
Заключение	56
БИБЛЕОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	59

Введение

Даже в самых благоприятных экономических условиях для любого предприятия всегда сохраняется возможность наступления кризисных явлений. Такая возможность ассоциируется с риском. Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, что связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно стал проявляться при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота. Поэтому с возникновением и развитием капиталистических отношений появляются различные теории риска, а классики экономической теории уделяют большое внимание исследованию проблем риска.

Отрицая очевидные предпосылки, объявлялись неприменимыми к социалистической системе исследования и известные разработки в области изучения и анализа риска. Этот процесс нашел отражение в экономической литературе того времени: отмечалось, что в силу планового характера социалистической системы хозяйственные риски имеют тенденцию к отмиранию. Таким образом, риск полностью относился к явлениям капиталистического хозяйства. Игнорирование проблем риска достигло такой крайней степени, понятие «риск» объясняется только в толковых словарях русского языка.

Однако опыт развития всех стран показывает, что игнорирование или недооценка хозяйственного риска при разработке тактики и стратегии экономической политики, принятии конкретных решений неизбежно сдерживает развитие общества, научно-технического прогресса, обрекает экономическую систему на застой. Вновь возникновение интереса к проявлению риска в хозяйственной деятельности связано с проведением в России экономической реформы. Хозяйственная среда становится все более рыночной, вносит в предпринимательскую деятельность дополнительные

элементы неопределенности, расширяет зоны рискованных ситуаций. В этих условиях возникают неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возрастает и степень предпринимательского риска.

В настоящее время тема данной работы очень актуальна, так как предприниматели нашей страны боятся начинать новое дело, потому что считают, что это дело рискованное, и они могут все потерять. Поэтому происходит «застой» экономики, так как предпринимательство является наименее капиталоемким элементом хозяйственной системы, оно способно к ускоренному освоению инвестиций и быстрой оборачиваемости капитала. Поэтому этот сектор экономики является наиболее привлекательным для инвестиционной деятельности, как для отечественных, так и зарубежных владельцев капитала. Его развитие придает рыночной экономике должную гибкость, мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы населения. В настоящее время количество малых и средних предприятий составляет около 837,2 тысяч, доля занятых на них населения из общей численности работающих составляет 9,8%, а их доля в ВВП страны составляет около 10-11%. Поэтому предпринимателям необходимо научиться оценивать степень риска своей деятельности и не бояться начинать свое дело. Зная источники и причины риска, принимая меры предосторожности, можно уменьшить риск. Надо не уходить от риска, а уметь чувствовать его, оценивать, знать допустимые пределы.

Целью данной работы является определить пути управления рисками в компании ООО «ПЕРМЬ-ФИТНЕС», а так же рассмотреть методы снижения их последствий.

Задачи:

- Изучить теоретические аспекты предпринимательского риска;
- Раскрыть сущность, функции, классификации предпринимательского риска;

– Описать методы управления предпринимательскими рисками и снижение их последствий;

– Провести анализ рисков предприятия и направления управления (на примере ООО «ПЕРМЬ-ФИТНЕС»).

Объект исследования - компания ООО «ПЕРМЬ-ФИТНЕС».
Предмет исследования - процесс управления рисками в компании.

ГЛАВА 1. Общее представление о предпринимательских рисках

1.1. Сущность, предмет и объект предпринимательских рисков, факторы их определяющие

Предпринимательский риск — это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, реализацией товаров и предоставлением услуг; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов.¹

В каждом виде бизнеса, в работе каждой фирмы есть набор таких важных параметров, которые характеризуют их способность достигать свои цели, развиваться, выживать в этом сложном мире. Это размер и стабильность прибыли, доля рынка, объём оборотов, надёжность партнеров, безопасность и многое другое.

Все эти параметры можно измерить с той или иной степенью точности. Предпринимательский риск может быть определён как вероятное уменьшение количественных и ухудшение качественных показателей бизнеса. Это предпринимательские потери, которые позволяют измерить объективную составляющую предпринимательского риска.²

Вместе с тем, одни и те же характеристики бизнеса в разных случаях могут иметь разную значимость для центральной фигуры - предпринимателя, бизнесмена. Именно он определяет, что значит для него каждое изменение, как это влияет на его интересы. Субъективная, личная оценка

¹ Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие/Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -153 с.

² Деревяшкин, С. А. О сущности риска в экономической науке/С. А. Деревяшкин//Экономическая безопасность. -2014. -№2. -С. 83-86.

предпринимательских потерь бизнесменом - это предпринимательский ущерб или ущерб интересам предпринимателя.³

Именно поэтому в основу управления предпринимательскими рисками положен принцип: мы вычислим величину и вероятность потерь, но вы сами оцените актуальность каждого риска.⁴

Предпринимательские риски могут возникнуть при осуществлении деятельности в результате влияния многочисленных факторов. Они могут быть следствием внутренних для фирмы решений или следствием воздействия внешней предпринимательской среды. Анализ современного состояния экономики позволяет выделить следующие ***причины, приводящие к появлению предпринимательских рисков:***

- экономический кризис;
- рост криминализации общества;
- высокие темпы инфляции;
- политическая нестабильность;
- необязательность и безответственность хозяйствующих субъектов;⁵
- нечёткость и непрерывные изменения законодательных и нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность;
- отсутствие реального предпринимательского права, что препятствует снижению общего уровня риска;

³ Муравьева Т.Д. Роль предпринимательских рисков в стратегическом управлении организацией // В сборнике: Актуальные проблемы управления: теория и практика Материалы III Международной научно-практической заочной конференции. М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО "Твер. гос. ун-т" ; редкол.: Н. Н. Беденко, д.э.н., проф., [и др.]. 2016. С. 65-69

⁴ Зарипова, Г.М. Финансово - кредитная поддержка предпринимательства [Текст] / Г.М.Зарипова // Наука, образование и инновации: международная научно-практическая конференция (28 декабря 2015г.) Ч 1.- С.111-114.

⁵ Сафина Г.Р. Введение в анализ предпринимательских рисков и проектный анализ.- Казань, 2010.- С.7.Запольских Ю.А. Кредитный риск и основные способы его минимизации. Экономика и социум. 2014. № 2-2 (11). С. 126-128.

- отсутствие персональной ответственности значительной части предпринимателей за результаты своей деятельности, что увеличивает «моральный» риск любой сделки;
- зависимость предпринимателя от уголовного мира, неспособность и нежелание правоохранительных органов защитить его;
- не правовое, безграничное вмешательство политиков в экономику;
- резкое увеличение аппарата управления на федеральном и местном уровнях;
- неустойчивое налоговое законодательство;
- недобросовестная конкуренция;
- низкий уровень образования предпринимателей по проблемам рынка и предпринимательства и др.⁶

Поскольку риск имеет объективную основу из-за неопределённости влияния внешней среды и субъективную основу в результате принятия решений самим предпринимателем, успехи и неудачи предпринимательской фирмы следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов, одни из которых являются внешними по отношению к предпринимательской фирме, а другие - внутренними.

Под внешними факторами понимаются те условия, которые предприниматель не может изменить, но должен учитывать, поскольку они сказываются на состоянии его дел. Внешние факторы риска - это такие явления, события, организации и люди, которые извне влияют на бизнес и являются причинами вероятных потерь.

Таких внешних факторов риска существует множество, они взаимосвязаны и взаимозависимы, их влияние на бизнес подчинено сложным законам. Полной и точной картины влияния внешних факторов на бизнес иметь невозможно, как невозможно сделать фотографию, равную отображённой на ней действительности. Однако возможно сделать

⁶ Новрузлу, Э.А., Старостенко С.В. Основы анализа и управления предпринимательскими рисками/Э.А. Новрузлу, С.В. Старостенко//Стратегии бизнеса. -2014. -№2. -С. 2-5.

фотографию окружающих бизнес факторов такого высокого качества, такой яркости, контрастности и чёткости деталей, что этого будет достаточно, чтобы не упустить наиболее важные из них и оказать на них активное воздействие.

Трудно установить приоритетность этих факторов, так как они взаимосвязаны друг с другом: изменение одного фактора может вызвать изменение других и, следовательно, взаимосвязано их влияние на уровень риска. Так, например, политические изменения, произошедшие в середине 80-х годов XX в. в России, вызвали крупные перемены в экономической деятельности, как для отечественных предприятий, так и для их партнёров за рубежом.

Внешние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска, подразделяются на две группы: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на результаты предпринимательской деятельности и уровень риска.

К факторам прямого воздействия следует относить:

- законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность;
- непредвиденные действия государственных органов и учреждений;
- налоговая система;
- взаимоотношения с партнёрами;
- конкуренция предпринимателей;
- коррупция и рэкет.

Факторы *косвенного воздействия* не могут оказывать прямого влияния на предпринимательскую деятельность и уровень риска, но способствуют его изменению. К ним относятся:

- политические условия;
- экономическая обстановка в стране;

- экономическое положение в отрасли;
- международные события;
- стихийные бедствия.

Внутренние факторы риска - это причины предпринимательских потерь внутри бизнеса.

«Самый страшный враг - враг внутренний" - эта цитата вполне подходит и для бизнеса. Если внешнего влияния мы ждём и готовимся отразить "интервенцию", то внутренние факторы часто просто не заметны.

Внутренними причинами предпринимательских рисков часто являются несовершенство структуры фирмы, ошибки управления бизнесом, отсутствие у персонала мотивации на добросовестный труд, а часто даже саботаж, вредительство, воровство, предательство сотрудников.

К внутренним факторам предпринимательского риска относят:

- самого предпринимателя, его компетентность, уровень знаний, уровень личных притязаний;
- личностные характеристики предпринимателя как собственника фирмы;
- состав партнёров, создающих собственное дело, их деловую активность, преданность общему бизнесу;
- состав наёмных работников, их квалификацию и материальное стимулирование;
- уровень предпринимательской культуры;
- защиту предпринимательской тайны;
- организацию управления и производства;
- проведение маркетинговых исследований и изучение рынка;
- уровень платёжеспособности организации и своевременность расчётов с кредиторами и бюджетами всех уровней;
- качество продукции (работ, услуг);

– строгое соблюдение законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность.

В современных условиях хозяйствования любая организация неизбежно сталкивается с различными ситуациями, незапланированными или непредвиденными событиями, на которые необходимо адекватно реагировать, чтобы не понести вызванные этими явлениями убытки или, наоборот, умело воспользоваться неожиданными преимуществами. Принимая какое-либо решение, предприниматель обычно осознаёт и пытается просчитать ту степень риска, которая возможно повлияет на исход принимаемого решения. Возрастает число и разнообразие факторов риска, ослабляющих условия стабильной работы фирмы, поэтому функция управления риском приобретает все большую роль и становится одним из важнейших условий обеспечения экономической безопасности организации.

Управление предпринимательскими рисками включает разработку и реализацию экономически обоснованных рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого конечного уровня. Управление риском опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования фирмы, анализ действующей нормативной базы ведения бизнеса, на применение экономико-математических методов анализа и управления.

Для успешного управления предпринимательскими рисками выделяем следующие группы внутренних факторов риска бизнеса:

1. Факторы операционно-технологические
2. Факторы административно-управленческие
3. Факторы инженерно-научные
4. Факторы организационно-структурные
5. Факторы криминального свойства

6. Человеческие факторы⁷

Объекты риска.

Объекты риска - это всё то, что подвержено влиянию внутренних и внешних факторов. Это всё то, чьё изменение в результате такого влияния приводит к ухудшению состояния всего бизнеса, ведёт к потерям и ущербу.⁸

Объекты риска - это то, что подлежит активной защите от влияния факторов. Это и конкретные материальные объекты, и отдельные виды деятельности Вашего предприятия, и важные ценности.⁹

Мы выделяем следующие группы объектов риска, подлежащих защите:

1. Имущество (земля, здания и сооружения, оборудование, транспорт, права и привилегии, торговые марки и бренды, ноу-хау, опыт, репутация, интеллектуальная собственность и т.д.).

2. Доходы (процесс получения, деловые отношения, прибыль, рента, платежи к получению).

3. Свобода от ответственности (опасность продукции, опасность производства, опасность правонарушений).

4. Ключевой персонал (жизнь и здоровье, деловая репутация, связи, личные доходы, личная свобода, уникальные личные качества).

⁷ Николаева Т.И., Уряшева Т.И. Разработка подходов к анализу ресурсного потенциала торговой организации с целью выбора конкурентной стратегии // Торгово-экономический журнал. 2017. Т. 4. № 1. С. 35-48.

⁸ Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие/Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -153 с.

4.Власов А. Риск-менеджмент: система управления потенциальными потерями /А. Власов//Бизнес. -2013. - №5. -С. 25-32.

⁹ Информационный студенческий ресурс // Принципы кадровой политики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.net/14_87669_printsipi-kadrovoy-politiki.html

1.2. Функции предпринимательских рисков

В экономической литературе выделяются следующие функции риска в предпринимательской деятельности: инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

Инновационная функция выражается поиском нетрадиционных решений задач, возникающих у предпринимателя. Способствует внедрению нововведения в производственный процесс, применению новых технологий, оборудования, сырья, материалов, с тем, чтобы с меньшими издержками произвести больше продукции. Большинство компаний добиваются успеха на основе именно рискованной инновационной экономической деятельности, создающей более эффективное производство от которого выигрывают предприниматели потребители и общество в целом.

Регулятивная функция выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя ориентирован на получение результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры препятствующие перспективным нововведениям. Это конструктивная форма регулятивной функции. Способность разумно рисковать-один из путей успешной деятельности предпринимателя. Любое решение должно быть обоснованным, иметь взвешенный, разумный характер.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск - естественное состояние, то нормальным должно быть отношение к неудачам. Инициативным и предприимчивым бизнесменом нужна социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказания и стимулирующие оправданный риск. Предприниматель должен быть уверен, что ошибка не может скомпрометировать его дело и имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности.

Аналитическая функция связана с тем, что наличия риска предполагает необходимость выбора, однако из возможных решений, из-за чего предприниматель вынужден анализировать все варианты, выбирая наиболее рентабельным и наименее рискованный. В простых ситуациях, например, при заключение договора поставки сырья, предприниматель опирается на интуицию и опыт. При решение сложной задачи, например, о вложение инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.¹⁰

1.3.Классификация и виды предпринимательского риска

В литературе существует множество классификаций рисков по различным основаниям и в зависимости от видов деятельности.

Сафина Г.Р. считает, что классификация рисков зависит от субъектов, восприятия обществом степени риска, принципов классификации, целей стратегического плана и т.д.

По масштабам их воздействия риски можно разделить на:

- катастрофические;
- критические;
- значительные;
- умеренные;
- незначительные.

Для целей стратегического планирования важным является разделение рисков на:

- явный, скорый;
- измеримый, неизмеримый;
- прогнозируемый, непрогнозируемый;
- прямой, косвенный.

¹⁰ Нунян, О.А. Предпринимательские риски при реализации финансовой стратегии предприятия и управление ими/О.А. Нунян//Universum: Экономика и юриспруденция. -2015. -№ 7. -С. 2-9.

Следующая классификация рисков является одной из самых распространенных:

- 1) риски внешней деловой окружающей среды;
- 2) внутренние риски.

Риски внешней деловой окружающей среды подразделяются на:

- 1) макроэкономические риски дальней окружающей среды;
- 2) риски ближней окружающей среды.

Риски внешней деловой окружающей среды можно условно разделить на:

- 1) политические;
- 2) экономические (финансовые);
- 3) экологические;
- 4) риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.¹¹

Политический риск - это вид риска, возникающий как следствие изменения государственной политики.

Риски неблагоприятных социально-политических изменений, а также риски безопасности бизнеса в стране следует отнести к политическим рискам.

Риск потери (изменение)прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы, наличие инфраструктуры - это экономический риск.

Классификация предпринимательских рисков, определяющая состав рисков согласно с типовыми фазами производственного цикла (производство - обмен - распределение - потребление) представляет определенный интерес.

¹¹ Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие/Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -153 с.

По данному элементу классификации рисков выделяют следующие виды предпринимательских рисков:

- производственный риск, связанный с производством продукции (товаров, услуг), с осуществлением любых видов производственной деятельности;
- коммерческий риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием;
- финансово-кредитный риск, возникающий в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами.

В зависимости от вида деятельности предпринимательские риски могли бы быть разделены на банковские, транспортные, страховые, биржевые, сельскохозяйственные, инвестиционные и т.п.

Риски могут быть связаны с непредвиденными форсмажорными обстоятельствами, например, природные катастрофы.

Вот как условно систематизирует возможные предпринимательские риски Елин С. в своей статье «Как предпринимателю обеспечить безопасность бизнеса».

Налоговые риски. К данной группе автор относит риски, связанные с возможными ошибками в налоговом учете, допущенными предпринимателем умышленно или по неосторожности. Претензии к нему могут быть предъявлены и в связи с недобросовестностью его контрагентов, выявленной налоговыми органами.

Договорные риски. По сути, это риски, вытекающие из предпринимательской деятельности. Они заключаются в первую очередь в возможном невыполнении договорных обязательств, как самим предпринимателем, так и его контрагентами. Выражаются они в возникновении задолженностей, судебных спорах, претензиях.¹²

¹² Научная библиотека // Институт экологии и промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu-institute.ru/uslugi/povyshenie-kvalifikatsii/povysheniya-kvalifikatsii-neftegazovaya-otrasl/>

Кадровые риски. Эти риски имеют место тогда, когда у индивидуального предпринимателя появляются наемные сотрудники. Они заключаются в возможности возникновения трудовых споров, а также в недобросовестных действиях со стороны работников (к примеру, воровство, увод клиентов и т.п.).

Риски нарушения законодательства. Речь в данном случае идет о нарушении норм законодательства, регулирующих ту сферу бизнес-деятельности, в которой работает индивидуальный предприниматель. К этой группе рисков могут быть отнесены несоблюдение лицензионных требований, правил работы, санитарно-эпидемиологических, пожарных и прочих требований законодательства.

Группа рисков противоправных действий третьих лиц включает риски, связанные с неправомерными действиями мошенников. Также в нее входят опасности совершения рейдерского захвата бизнеса предпринимателя. И, конечно, не следует упускать из виду конкурентные риски: они могут иметь как естественный характер, так и вытекать из незаконных действий, осуществляемых предпринимателями и компаниями, занятыми в той же сфере бизнеса.

Уровни риска могут быть разными и зависят от множества факторов. Оценка уровня риска позволяет учесть их влияние при разработке стратегии и скорректировать стратегическую модель на минимальные потери от факторов риска.

Таким, образом, видов рисков очень много, и классифицируются они по самым разным признакам.¹³

¹³ Шириков А.Д., Ивонин В.А. Схемы классификации рисков в управлении предпринимательской деятельностью // RU SCIENCE. 2015. Т. 1. № 1. С. 4-9.

1.4.Методы управления предпринимательскими рисками.

Методы управления предпринимательскими рисками - это способы активного воздействия на факторы риска и способы защиты от них объектов риска.

Для достижения целей управления предпринимательскими рисками следует использовать следующие методы:

1. Активное воздействие на факторы риска
2. Активная защита объектов риска
3. Охрана и физическая защита ценностей
4. Предотвращение риска
5. Уклонение от риска
6. Принятие риска
7. Сокращение времени нахождения в опасных зонах
8. Уменьшение величины потенциальных потерь
9. Уменьшение величины фактических потерь
10. Дублирование операций, объектов и ресурсов
11. Распределение риска по разным объектам
12. Разукрупнение риска
13. Изоляция взаимозависимых факторов риска
14. Разнос рисков во времени
15. Распределение рисков в пространстве
16. Сокращение вероятности событий
17. Диверсификация активов
18. Финансовая инженерия
19. Социально-психологические меры
20. Специальные меры (всего более 40 методов)

Средствами разрешения рисков являются: избежание их, удержание, передача, снижение степени.¹⁴

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

Удержание риска - это оставление риска за инвестором, т.е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счёт собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

Передача риска означает, что инвестор предаёт ответственность за риск кому-то другому, например. страховой компании.

Для снижения степени риска применяются различные приёмы. Наиболее распространёнными являются:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- самострахование;
- страхование.¹⁵

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов.

Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности.¹⁶

¹⁴ Шалаев И.А. Современные методические подходы в управлении рисками промышленных предприятий//И.А. Шалаев, И.А. Соболева, Н.М. Ни-колаенко//Инновационная экономика: перспективы развития и совершен-ствования. -2016. -№7 (17). -С. 346-351.

¹⁵ Хоханова И.И. Развитие методики управления финансовыми рисками//Фундаментальные исследования. - 2014. -№6. -С. 268-272.

Лимитирование - это установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Лимитирование является важным приёмом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд и прочих операциях.¹⁷

Самострахование означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании.

Сущность страхования выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, чтобы избежать риска, т.е. он готов заплатить за снижение степени риска до нуля.

При выборе конкретного средства разрешения риска предприятие должно исходить из следующих принципов:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих принципов означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объёмом капитала предприятия, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объёмом собственных финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно, определить, не приведёт ли данный риск к банкротству предприятия.¹⁸

¹⁶ Хоханова И.И. Развитие методики управления финансовыми рисками//Фундаментальные исследования. - 2014. -№6. -С. 268-272.

¹⁷ Нуныян, О.А. Предпринимательские риски при реализации финансовой стратегии предприятия и управление ими/О.А. Нуныян//Universum: Экономика и юриспруденция. -2015. -№ 7. -С. 2-9.

В таблице 1 представлены способы уменьшения негативных последствий от различных видов риска, с которыми может столкнуться предприниматель¹⁹

Таблица 1

Способы уменьшения негативных последствий от различных видов риска.

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Пожар и другое стихийные бедствия	Страхование сумм вероятных убытков
Автомобильные аварии	Страхование автомобиля
Риск уничтожения или порчи груза при транспортировке	Страхование стоимости груза (морская, авиационная и другое виды транспортной страховки)
Риск от небрежности работников фирмы	Страхование стоимости возможных убытков от небрежности работников
Риск от вероятной нечестности служащих, что может нанести материальный и моральный ущерб фирме	Приобретение в страховой компании бондов «честности»
Риск невыполнения обязательств одним из работников или группой работников, от чего зависит выполнение всего проекта	Приобретение бондов «гарантии»
Риск приостановки деловой активности фирмы (разные причины)	Страхование суммы возможных потерь за весь период остановки бизнеса
Риск от возможной смерти или заболевания руководителя, ведущего работника фирмы, от интеллектуальной или другой квалифицированной деятельности которых зависит успех фирмы	Страхование на сумму возможных убытков. Это особенно важно в наиболее ответственный период
Риск, в связи с возможным заболеванием, смертью или несчастным случаем с работником.	Страхование в страховых компаниях

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта. Этот план должен включать:

– результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в каждой области;

¹⁹ Тхамитлокова Ю.О. Методические подходы к оценке и анализу ресурсного потенциала сферы туризма и рекреации // В сборнике: Научный форум: экономика и менеджмент сборник статей по материалам VI международной заочной научно-практической конференции. 2017. С. 49-55.

- результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта;
- результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта;
- рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта;²⁰
- перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков предпринимательского проекта.²¹

Выводы по первой главе

Во-первых, мы узнали, что такое предпринимательские риски. Предпринимательский риск может быть определён как вероятное уменьшение количественных и ухудшение качественных показателей бизнеса, так же предпринимательские риски могут возникнуть при осуществлении деятельности в результате влияния многочисленных факторов.

Во-вторых, мы узнали, что выделяются три функции риска в предпринимательской деятельности: инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

В-третьих, мы узнали, что существуют методы управления предпринимательскими рисками. Т.е. это способы активного воздействия на факторы риска и способы защиты от них объектов риска.

²⁰ Гончаров В.И. Менеджмент предприятия: Учебное пособие для студентов вузов – 2010.

²¹ Фирсова О.А. Управление рисками организаций//О.А. Фирсова. -М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасно-сти и выживания, 2014. -226 с.

ГЛАВА 2. Анализ управления потенциалом фирмы, как инструмент снижения предпринимательского риска в ООО «Пермь-Фитнес».

2.1. Характеристика организации ООО «Пермь-Фитнес».

Организация ООО «Пермь-Фитнес» а именно, фитнес студия «Стиль Жи» - это новый проект от создателей популярного фитнес- клуба «Колизей» в Перми ,осуществила свою деятельность с 2015г.²²

Высшим органом управления предприятия является директор – Н.Н Волохатых, к исключительной компетенции которого относится: определение основных направлений деятельности ФЦ «Колизей», утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибыли, определение порядка покрытия убытков и др.

Исполнительным директором фитнес- студии «Стиль Жи» является Исхакова Анжела Олеговна.

ООО «Пермь-Фитнес» является юридическим лицом, поэтому имеет самостоятельный баланс, смету, лицевые и иные счета, открытые в установленном законодательством порядке, печать установленного образца, штамп и бланк со своими наименованием.

В фитнес- студии были объединены школы йоги, профессиональных и спортивных танцев, пилатес и другие направления. Особое внимание уделяется школе силового функционального тренинга.²³

В штате работают специалисты в области fitness и wellness индустрии, которые имеют богатый опыт и постоянно совершенствуют профессиональные навыки, занимаются разработкой инновационных методик. При необходимости Вам предоставят профессиональную

²² ФП 01 Политика ООО «Пермь-Фитнес»

²³ Фитнес продукт ООО «Пермь-Фитнес»

консультацию. В своей работе используется индивидуальный подход к каждому клиенту. Вас приятно удивят высокий уровень сервиса и комфорта.

«Стиль Жи» - это инновационная студия, в которой объединены принципы «экологичного» образа жизни. Посещая занятия по таким направлениям как Antigravity Yoga, пилатес и другие, Вы обретете душевное равновесие и укрепите физическую форму. На занятиях танцами появится возможность обзавестись новыми знакомствами в приятной дружеской обстановке.²⁴

В студии имеются новейшие тренажеры различных видов известных мировых производителей. Здесь действует особая система тренировок в виде состязаний отдельных групп посетителей, что придает элемент зрелищности и состязательности.

Фитнес- студия предоставляет следующие услуги:

- высококласные тренажерные залы с новейшим оборудованием;
- залы групповых программ, кардио-зоны и зоны для единоборств;
- турецкая и финская сауны, ледяной фонтан, душ;
- фитнес-кафе и бар с самым разнообразным меню.

Цель фитнес- студии «Стиль Жи»: Фитнес должен стать понятным и одновременно разносторонним. Знакомым и неожиданным. Многогранным, эффективным, профессиональным и интересным! Таким вы найдете его в «Стиль Жи».²⁵

Миссия фитнес- студии «Стиль Жи»: быть надежным партнером для всех заинтересованных сторон:

- Для своих клиентов: гарантировать качество услуг, соответствовать всем интересам и требованиям клиентов
- Для участников: обеспечивать стабильный уровень прибыли

²⁴ Фитнес продукт ООО «Пермь-Фитнес»

²⁵ Сайт// СтильЖи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/stilegi>

- Для государства: соблюдать социальное, налоговое и экологическое законодательства

- Для сотрудников: гарантировать достойную оплату труда и способствовать раскрытию творческого потенциала

Предметом фитнес студии является :

1. Взаимоотношение с клиентами: предоставление услуг требуемого качества; оперативное взаимодействие и открытый диалог; четкое следование требованиям контрактов и законодательства.

2. Кадры: вовлечение персонала в процесс достижения целей; справедливая оценка и вознаграждение каждого сотрудника за вклад в достижение целей компании; стимулирование творческой активности персонала; обучение сотрудников необходимым навыкам и знаниям.

Стратегическая цель фитнес- студии — наращивание и закрепление круга постоянных посетителей, обеспечение максимальной популярности и наполняемости студии в течение всего дня, разработка и внедрение большого количества специальных клубных мероприятий

Время работы студии : 7:00-23:00

Фитнес студия создана в организационно - правовой форме ИП. Управление осуществляет исполнительный директор.

Основным документом, регулирующим особенности правового статуса и деятельность малых предприятий является вступивший в силу с 01.01.2008г. федеральный закон от 24.07.2007г. N209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» .²⁶

Фитнес - студия «Стиль Жи» предлагает 14 видов тренировок в формате групповых программ и силовой тренинг в тренажерном зале.

Основные показатели хозяйственной деятельности фитнес- студии «Стиль Жи» приведены в таблице 1.

²⁶ ФП 01 Политика ООО «Пермь-Фитнес»

Таблица 1 – Основные показатели хозяйственной деятельности фитнес-студии «Стиль Жи»

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015г г, %	Темп роста 2017/2016г г,%
Выручка от реализации, тыс.руб.	5585,6	6189,5	6824,5	110	111
Среднесписочная численность, чел	41	46	51	112	110
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1189,6	1614,8	2089,5	135	129
Затраты, тыс.руб	916,5	1025,8	1702,6	111	165
Прибыль, тыс.руб	1000,5	1123,6	1457,8	112	129
Рентабельность продаж, руб	0,17	0,18	0,21	105	116

Данные в таблице 1 свидетельствуют о том, что выручка в 2016 году составила 6 млн. 189 тыс. руб., что на 10% выше, чем в 2015 году. В 2017 году выручка возросла еще на 11% по сравнению с 2016 годом.

Также из таблицы видно, что численность работников возросла на 24%, с 41 человека до 51 человек за период 2015 – 2017 гг., так как в 2017 году открылся новый филиал клуба. За периоды 2017 года по отношению к 2015 происходит рост фонда оплаты труда на 75 %, так как произошло увеличение численности сотрудников. Также, в фитнес- студии «Стиль Жи» значительно выросли затраты на заработную плату, аренду помещений в связи с открытием нового филиала, повышением налогов, затрат на необходимый фитнес – инвентарь и прочее. Проанализировав экономические показатели фитнес- студии «Стиль Жи» можно сделать вывод о том, что в целом за исследуемый период наблюдается рост всех показателей, компания процветает и ежегодно увеличивает свой оборот.

Организационная структура



Рисунок 1. Организационная структура фитнес- студии «Стиль Жи»

Организационной структурой управления фитнес- студии «Стиль Жи» является линейно-функциональная система управления.²⁷

Из рисунка 1 видно, что во главе находится генеральный директор, затем исполнительный директор, который руководит самой фитнес- студией Стиль Жи. Для линейно-функциональной структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора. Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, оперативность управления.

Высшим органом управления предприятия является директор – Н.Н Волохатых, к исключительной компетенции которого относится: утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибыли, определение порядка покрытия убытков и др.

Бухгалтер обеспечивает контроль и отображение на счетах бухгалтерского учета всех осуществляемых предприятием хозяйственных

²⁷ ФП 03. Управление персоналом

операций, предоставление оперативной информации, составление в установленные сроки финансовой отчетности, проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме этого, бухгалтер осуществляет начисление заработной платы работникам магазина, занимается оформлением платежных поручительств, расчетами по налогам.

Руководитель отдела продаж и администрации - осуществление долгосрочного, краткосрочного и оперативного планирования продаж, планирование, организация, управление и контроль работы отдела продаж .

Администратор – консультирование услуг и продажа услуг, непродовольственных товаров, принятие мер к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассмотрение претензий, выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя.

АХЧ персонал - обеспечивает обслуживание основного персонала, а так же поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В эту категорию входят уборщицы, техники.

Таким образом, в ФС «Стиль Жи» все обязанности и полномочия разделены по функциональному признаку и в соответствии с ними определены должностные инструкции каждого работника.

В ФС «Стиль Жи» используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких либо решений.

2.2.Общая характеристика персонала ООО «Пермь-Фитнес»

Далее, рассмотрим качественный и количественный состав ФС «Стиль Жи». На момент проведенного анализа, численность сотрудников составляет 51 человек. Из них: 2 человека – руководители (управляющий и директор), 39 человек – инструкторы групповых программ и тренажерного зала, 6 человек – администраторы, 3 человека – технический персонал. Далее ответственный этап в анализе является изучения движения персонала в компании. Проведем

анализ структуры персонала организации. Для этого используем ряд показателей, которые отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели структуры персонала ФС «Стиль Жи».

Показатели	Критерии	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015гг., %	Темп роста 2017/2016гг., %
Пол	женщины	31	36	37	116	102
	мужчины	10	10	12	100	120
Возраст	20 -25 лет	10	14	14	140	100
	25 - 35 лет	25	26	30	104	115
	Старше 35 лет	6	6	7	100	116
Стаж работы	До 1 года	2	3	3	150	100
	От 1 года до 3 лет	4	6	8	150	133
	От 3 лет до 5 лет	21	23	26	109	113
	Свыше 5 лет	14	14	14	100	100
Образование	среднее	11	16	19	145	118
	высшее	14	17	19	121	117
	Незаконченное высшее	16	13	13	81	100
Численность персонала		41	46	51	112	110

Используя данные таблицы 2 можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала с 2015 по 2017 увеличилась на 10 человек (24%). Средний возраст работников ФС «Стиль Жи» от 25 до 35 лет. Количество работников со стажем от 5 лет и более осталось неизменным, что говорит о том, что «костяк» коллектива остается прежним. Высшее образование имеет руководство ФС «Стиль Жи» и некоторые инструкторы. У большинства инструкторов среднее образование. Так как в компании достаточно молодой коллектив, многие сотрудники на данный момент получают образование.

Также, был проведен анализ состояния трудовых ресурсов ФС «Стиль Жи».

Состояние кадров в ФС «Стиль Жи» может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

1. Коэффициент выбытия кадров (Квк) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период (Рув) к среднесписочной численности работников (Р) за тот же период и вычисляется по формуле (1) [19, с. 54]:

$$Квк = Рув/Р, (1)$$

где Рув – уволенные по всем причинам за данный период; Р – среднесписочная численность персонала.

2. Коэффициент приема кадров (Кпк) определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период (Рпк) и среднесписочной численностью (Р) и вычисляется по формуле (2):

$$Кпк = Рпк/Р, (2)$$

где Рпк – принятые на работу за данный период; Р – среднесписочная численность персонала. [19, с. 55]

3. Коэффициент стабильности кадров (Кск) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления деятельностью компании в целом, так и в отдельных отделах и вычисляется по формуле (3):

$$Кск = (1 - (Рув + Рп) / Р), (3)$$

где Рув - уволившиеся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации; Рп - принятые на работу за данный период; Р - среднесписочная численность персонала.

4. Коэффициент текучести персонала (Утк) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации (Рув) и среднесписочного числа работников (Р) и 40 вычисляется по формуле (4) [19, с. 55]:

$$Утк = Рув/Р, (4)$$

где Рув - уволившиеся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации; Р - среднесписочная численность персонала.

Для того, чтобы проанализировать динамику текучести персонала в ФС «Стиль Жи», используем данные движения персонала за 2015 – 2017 гг. которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Данные движения сотрудников ФС «Стиль Жи»

Показатели	2015	2016	2017
Численность персонала	41	46	51
Принятые работники	11	13	15
Уволенные работники	8	7	8

Полученные данные по движению персонала в ФС «Стиль Жи» отразим в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ динамики текучести персонала в ФС «Стиль Жи»

Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015гг, %	Темп роста 2017/2016гг, %
Коэффициент выбытия персонала (Квк)	0,19	0,15	0,15	78,94	100
Коэффициент приема персонала (Кпк)	0,26	0,28	0,29	107	103
Коэффициент стабильности персонала (Кск)	0,54	0,57	0,55	105	96
Коэффициент текучести персонала (Утк)	0,19	0,15	0,15	78,94	100

Коэффициент выбытия персонала за период 2015/2016 гг. снизился с 0,19 до 0,15, а за период 2016/2017 гг. остался неизменным.

Коэффициент приема персонала за период 2016/2015 гг. повысился на 7%, а за период 2017/2016 повысился на 3%.

В результате полученных данных видно, можно сделать вывод о том, что коллектив ФС «Стиль Жи» достаточно стабилен, динамика коэффициента стабильности в 2017 году составила 101%. (105 % в 2016 году по отношению к 2015, и 96% в 2017 году по отношению к 2016 году).

Таким образом, среднесписочная численность на момент проведения анализа составляет 51 человек, коллектив достаточно молодой – средний возраст сотрудников 25-35 лет, сотрудники имеют высшее и среднее образования или получают его.

На основании проведенных анализов текучести персонала, можно сделать вывод, что коллектив ФС «Стиль Жи» достаточно стабилен.

Высокая текучесть кадров – тревожный сигнал, который свидетельствует о руководстве предприятия и неудовлетворительном состоянии дел в компании. Опасность высокой текучести кадров состоит в следующем.

Во-первых, постоянная ротация сотрудников мешает формированию сплоченного коллектива в компании, объединенного одной миссией, дружескими взаимоотношениями, едиными целями, взаимопомощью. Частая сменяемость кадров препятствует созданию благоприятного психологического климата в коллективе, формированию единой команды единомышленников, способных решать сложные производственные, маркетинговые и технологические задачи;

Вторым важным моментом является то, что чрезмерная текучесть кадров особенно деструктивна в среде квалифицированных работников.

Найти им адекватную замену бывает очень нелегко и весьма обременительно для фитнес-клуба. Уход квалифицированных сотрудников чреват тем, что:

а) нарушается процесс передачи опыта и профессионального мастерства молодым работникам;

б) за счет ушедших работников усиливается кадровый состав конкурирующих клубов;

в) среди сотрудников фирмы создается атмосфера неуверенности в завтрашнем дне и благоприятных перспективах компании.

В-третьих, высокая текучесть кадров создает фитнес-клубу негативно окрашенную известность, формирует в кругах общественности и коллег плохую репутацию, создает почву для слухов и домыслов.

Нестабильность кадрового состава и текучесть кадров оказывает негативное воздействие на корпоративный имидж, репутацию и экономические показатели фитнес-клуба.

Поэтому руководству ФС «Стиль Жи» необходимо контролировать данные показатели и стремиться к стабильности, которая существует на сегодняшний день и не допустить снижение данных показателей.

Только зная причины недовольств своих сотрудников, факторы потребностей и причины неуверенности в своей защищенности, управляющий сможет поддерживать стабильность в коллективе, иметь полноценный состав персонала, который будет приносить отличные результаты для достижения поставленных целей.

2.3. Анализ методов управления потенциалом фирмы, как инструмент снижения предпринимательского риска в ООО «Пермь-Фитнес»

Сегодня, в условиях рыночной экономики, основным фактором эффективности и востребованности организации, с точки зрения потребителя, является обеспечение высокого уровня подготовки кадрового потенциала. Самой первой задачей кадровой политики является работа с персоналом.

В практике управления кадровым потенциалом выделяют следующие методы: социальные и социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности людей; экономические, обусловленные экономическими стимулами; организационно-административные, основанные на директивных указаниях; самоуправление как разновидность саморегулирования социальной системы.

Эффективность функционирования системы кадрового потенциала определяется ее вкладом в достижение организационных целей.

Учитывая то, что все сотрудники работают неполный рабочий день, а также инструкторы тренажерного зала имеют свободный график, заработная плата является достаточно весомым фактором стимулирования. Но ведь для того, чтобы росла заработная плата, тренерам тренажерного зала часто приходится проводить очень много времени на рабочем месте, тренировать

одновременно нескольких человек, при этом продуктивность тренировок часто падает, накапливается усталость, пропадает «азарт» к работе. Важен конечный результат, по которому производится оплата, но не учитывается, сколько времени потратил работник, не учитывается результат клиента.

В качестве нематериальной мотивации работников применяются:

- индивидуальный рейтинг количества тренировок;
- проведение неформальных корпоративных собраний.

В организации часто поднимается вопрос о том, что материальное стимулирование это, конечно, очень важно, но для многих также важны и другие моменты, например социальный компенсационный пакет, сочетающий в себе как материальную, так и нематериальную мотивацию (например комплексное медицинское обслуживание по корпоративной программе, компенсация части стоимости отпуска), премирование, оказание моральной поддержки в сложных жизненных ситуациях, проведение соревнований, использование интеллектуального потенциала, вручение грамот и т.д.

Также несовершенство материального стимулирования. Так как в отношении тренеров применяется сдельная оплата труда, инструкторам приходится достаточно много времени проводить на рабочем месте, чтобы провести тренировки для как можно большего количества клиентов. Иногда, при высоком темпе работы снижается продуктивность проводимых тренировок, теряется интерес и «азарт» к работе.

Для оценки эффективности системы управления трудовым потенциалом рассмотрим анализ уровня производительности труда в зависимости от оплаты труда в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели эффективности системы управления трудовым потенциалом ФС «Стиль Жи» в 2016-2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017.	Изменение	
				+/-	%
Выручка	5586	6190	6825	1239	22,18
Среднегодовая численность рабочих (чел.)	41	46	51	10	24,39

Производительность труда	136,23	134,55	133,81	-2	-1,78
Фонд оплаты труда	1190	1615	2090	900	75,65
в том числе:					
выплаты по тарифным ставкам, окладам	705	901	1165	460	65,27
единовременные поощрительные выплаты	365	531	699	334	91,54
выплаты компенсирующего характера (сверхурочные, работа выходные и праздничные)	8	10	17	9	108,40
выплаты за неотработанное время (больничный, отпуск)	112	173	209	97	86,22
Выручка на 1 рубль ФЗП (руб.)	4,70	3,83	3,27	-1	-30,44
в том числе:					
Выручка на 1 рубль выплат по тарифным ставкам, окладам (руб)	7,92	6,87	5,86	-2	-26,07
Выручка на 1 рубль единовременных поощрительных выплат, окладам (руб.)	15,30	11,66	9,76	-6	-36,21
Выручка на 1 рубль выплат компенсирующего характера, окладам (руб.)	698,20	640,72	409,34	-289	-41,37
Выручка на 1 рубль выплат за неотработанное время, окладам (руб.)	49,87	35,69	32,72	-17	-34,39

По данным таблицы 10, в 2017 году по сравнению с 2016 годом объем проданной продукции предприятия увеличился на 1239 тыс. руб. на 22,18%, производительность труда снизилась на 2 тыс. руб. на 1,78%.

Фонд оплаты труда за 2017 год увеличился 900 тыс. руб. на 75,65%.

На рубль ФЗП в 2017 году получено выручки 3,27 руб., это меньше на 1 руб. или на 30,44%, чем в 2015 году.

Можно сделать вывод, что действующая система управления трудовым потенциалом в организации нуждается в совершенствовании.

Для анализа финансового потенциала нами будут рассмотрены такие финансовые показатели как: ликвидность и платежеспособность.

Показатели ликвидности и платежеспособности дадут представление о рациональности структуры оборотных активов, обеспечивающие способность отвечать по текущим обязательствам.

Проанализируем ликвидность баланса. Основой для анализа баланса служит сравнение средств по активу сгруппированные по степени

ликвидности, а пассива по степени срочности погашения. Для анализа используют следующие условные обозначения:

- А1 -наиболее ликвидные активы: денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения;
- А2 - быстро реализуемые активы дебиторская задолженность и прочие актив;
- А3 - медленно реализуемые активы запасы, а также статьи из раздела I актива баланса Долгосрочные финансовые вложения;
- А4 - труднореализуемые активы итог раздела I актива баланса, за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу.
- П1 - наиболее срочные обязательства кредиторская задолженность, прочие пассивы, а также ссуды, не погашенные в срок;
- П2 - краткосрочные пассивы краткосрочные кредиты и заемные средства;
- П3 - долгосрочные пассивы долгосрочные кредиты и заемные средства;
- П4 - постоянные пассивы собственный капитал, находящийся постоянно в распоряжении предприятия;

Для достижения условия ликвидности баланса, необходимо соблюдения следующего соотношения между активами и пассивами баланса:

$$A1 \geq P1$$

$$A2 \geq P2$$

$$A3 \geq P3$$

$$A4 \leq P4$$

Представим в табличной форме анализ ликвидности баланса (таблица 6.)

Таблица 6 - Анализ ликвидности баланса

Актив	2017	2016	2015	Пассив	2017	2015	Излишки/ недостатки активов.

							2017	2016	2015
A1	27552	52997	42372	П1	172825	166508	-145273	-113711	-137760
A2	467815	15669	34118	П2	39698	94693	439713	-79024	6949
A3	193815	191792	187497	П3	133723	78546	60092	113246	138455
A4	730932	757631	7077	П4	1073879	678342	-342936	679882	-11160
Баланс активов	1420114	1018089	271064	Баланс пассиво в	1420114	101808 9			

На представленных рисунках наглядно видны резкие изменения в структуре: в активах сократилась доля наиболее ликвидных активов (А1) и увеличилась доля труднореализуемых активов (А4); увеличилась доля быстро реализуемых активов (А2) за счет увеличения дебиторской задолженности в 2017 году; увеличилась доля медленно реализуемых активов (А3) 2017 году.

В структуре пассива наблюдается резкое изменение в соотношении наиболее срочных обязательств (П1) и постоянных пассивов (П4), наибольшая доля в структуре пассива в 2017 году составляют теперь постоянные пассивы (П4), а не долгосрочные пассивы (П3) как в 2015 году.

1) Показатели Ликвидности.

Общий показатель ликвидности баланса определяется по формуле

$$\text{КОЛ} = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3)$$

(Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 1).

$$\text{КОЛ} (2017) = (27552 + 0,5 \times 467815 + 0,3 \times 193815) / (172825 + 0,5 \times 39698 + 0,3 \times 133723) = 319604 / 292756,8 = 1,09$$

1,09 > 1, => баланс к концу 2017 года достиг условий абсолютно-ликвидного баланса.

2) Анализ платежеспособности.

Анализ платежеспособности необходим для оценки и прогнозирования финансовой деятельности предприятия.

Чтобы определить текущую платежеспособность, необходимо ликвидные средства первой группы сравнить с платежными обязательствами первой группы. Идеальный вариант, если коэффициент будет составлять единицу или немного больше.

Для оценки перспективной платежеспособности рассчитывают следующие показатели ликвидности: абсолютный, промежуточный и общий.[5]

- Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле

$$\text{КТЛ} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2).$$

$\text{КТЛ}(2017) = (27552 + 467815 + 193815) / (172825 + 39698) = 3,24.$ => коэффициент текущей ликвидности более 2-3, это, как правило, говорит о нерациональном использовании средств предприятия.

- Коэффициент быстрой ликвидности определяется по формуле

$$\text{КБЛ} = (A1 + A2) / (П1 + П2).$$

$\text{КБЛ}(2017) = (27552 + 467815) / (172825 + 39698) = 2,3.$ => Превышение рекомендуемого значения данного показателя (от 0,7- 0,8 до 1,5), т.е. доля кредиторской задолженности не может быть погашена за счет ликвидных активов.

- Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно.

$$\text{КАЛ} = A1 / (П1 + П2).$$

$\text{КАЛ}(2017) = 27552 / (172825 + 39698) = 0,1.$ => Значение данного показателя не должно опускаться ниже 0,2.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что финансовый потенциал фитнес-клуба является устойчивым и способствуют дальнейшему развитию деятельности.

А анализ трудового потенциала показал, что действующая система управления трудовым потенциалом в организации нуждается в совершенствовании.

ГЛАВА 3. Совершенствование кадрового потенциала ООО «Пермь-Фитнес»

3.1 Мероприятия повышения кадрового потенциала ООО «Пермь-Фитнес»

Кадры всегда относились к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы организации. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенций, квалификации, дисциплины, умения работать в группе, как следствие - межличностных отношений, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава.

В целях повышения кадрового потенциала ООО «Пермь-Фитнес» предлагаем провести следующие мероприятия.

1 шаг. Аттестация персонала. Это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности.

Сущность предложения по аттестации заключалась в следующем: в фитнес-центре аттестацию своего персонала должен провести управляющий фитнес-клубом. После проведения аттестации управляющий предоставит отчет об уровне подготовки, знаниях и практических навыках у сотрудников организации, организация по необходимости отправит сотрудников на обучение. Так как раньше проведение аттестации не входило в обязанности управляющего, а аттестация будет проходить 1 раз в год, то управляющему после проведения аттестации будет выплачиваться премия в размере 30% к окладу, т.е. 12 тыс. руб.

В анализируемой организации ООО «Пермь-Фитнес», достаточно выгодное месторасположение. На сегодняшний момент, там работает 51 сотрудник, которые и обеспечивают деятельность всей организации. Аттестацию проводили только для менеджеров-администраторов и старшего

менеджера, т.е. для 7 сотрудников. Рассмотрим затраты на аттестацию одного сотрудника. Для их расчета использовалась формула приблизительных затрат на процесс аттестации (1):

$$E_{tj} \times Z_j + \sum X (z_j + Z_{zjk}) + D0_{\text{рг}} \text{ п } K, \quad (1)$$

где t_j - время, затраченное i - м работником на подготовку к аттестации;

Z_j - зарплата i - го сотрудника в час;

t - время на аттестацию i - го сотрудника;

Z_j - зарплата j - го сотрудника в час;

Z_{jk} - зарплата k - го сотрудника в час, участвующего в аттестации j -го сотрудника;

$D0_{\text{рг}}$ - затраты на организационные расходы;

$DH_{\text{п}}$ - недополученная прибыль;

K - расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Расчеты показали, что затраты на аттестацию одного сотрудника примерно составят 3,92 тыс. руб., а на 7 человек - 27,44 тыс. руб .

Аттестацию было предложено проводить раз в год, для выявления у сотрудников «слабых» мест. Ожидаемый результат, повышение результативности работников. Предполагаемый эффект от предложения составляет 100 тыс. руб. в год. Ожидаемая экономическая эффективность от предложений дала результат . Срок окупаемости предложения составил 3 месяца.

2 шаг. Создание системы повышения квалификации сотрудников. После аттестации сотрудников организации, менеджеру по управлению персоналом было предложено осуществить подбор организаций, осуществляющих обучение сотрудников. Организации после проведенных мероприятий по обучению сотрудников должны обеспечить каждого обучаемого сертификатом или дипломом об окончании курсов, тренингов, семинаров. Данные затрат на обучение менеджеров-администраторов и старшего менеджера в организации указаны в табл. 7.

Таблица 7 - Расчет затрат на обучение

Число сотрудников	Стоимость обучения, тыс. руб.	Количество дней обучения	Транспортные расходы, тыс. руб.	Расходы на питание, тыс. руб.	Расходы на проживание, тыс. руб.	Всего затрат, тыс. руб.
7	$7,5 \cdot 7 = 52,5$	7	$0,5 \cdot 7 \cdot 7 = 24,5$	$0,5 \cdot 7 \cdot 7 = 24,5$	$1,0 \cdot 7 \cdot 7 = 49,0$	150,5

Таким образом, обучение составило 150,5 тыс. руб. Ожидаемый результат, повышение результативности работников в 2 раза. Предполагаемый эффект от предложения составляет 200 тыс. руб. в год. Ожидаемая экономическая эффективность от предложений составила: $\text{Э э ф} = 1,32$ (раза) Срок окупаемости предложения составил: $\text{Оп} = 7,5$ месяцев.

3 шаг. Система штрафов. Качество управления кадрами, на момент анализа, имело ряд проблем. Для его повышения и укрепления трудовой дисциплины, в совокупности с повышением уровня трудовой мотивации персонала и обеспечения контроля за результативностью и качеством труда и было предложено разработать и ввести систему штрафов сотрудников (табл. 8).

Таблица 8 - Предложенная система штрафов сотрудников в ООО «Пермь-Фитнес»

Нарушения	Сумма вычета, руб.
Опоздание на работу 15 мин.	100
более 15 мин.	500
Прогоул рабочего дня	1000
Некорректное отношение к клиентам (невнимательность, грубость, нетактичность)	300-500
Несанкционированное отсутствие на рабочем месте (более 15 мин.)	100
Небрежный внешний вид	200
Использование рабочего времени в личных целях	100-500
Нанесение материального ущерба клубу	100-500

В организации, на момент аудита, действовала система поощрений от выработки, но результат был плачевный. Предложенная система штрафов простимулирует сотрудников к должному выполнению своих обязанностей,

повысит результативность и качество труда, укрепит дисциплину, повысит уровень трудовой мотивации персонала, а также приведет к положительному экономическому эффекту в виде повышения интенсивности труда, что благоприятно скажется на деятельности всей бизнес-единицы.

Четвертым шагом в решении проблем кадровой политики было предложено материальное стимулирование, но несколько в иной форме - теперь по результатам плановых показателей и с учетом системы премирования.

4 шаг. Материальное стимулирование - несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов - достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы. Для достижения высокой мотивации персонала необходимо разработать и ввести систему премирования по результату работы (табл. 9).

Таблица 9 - Предложенная система премирования по результатам работы в ООО «Пермь-Фитнес»

Результат работы	Сумма
1 год работы в фитнес-центре	Единовременная выплата сотруднику премии в размере 30% от оклада
2 года работы в фитнес-центре	Единовременная выплата сотруднику премии в размере 50% от оклада
3 года работы в фитнес-центре и более	Ежемесячная выплата сотруднику премии в размере 15% от оклада

Данная система премирования повысит трудовую мотивацию персонала в долгосрочной перспективе, вследствие чего снизится текучесть кадров, что благоприятно отразится на деятельности фитнес-центра.

5 шаг. Нематериальное стимулирование. Помимо финансового поощрения, в виде регулярных выплат, руководство уделяет значительное внимание нематериальной мотивации лучших специалистов. Основная задача управленца, добиться эффективного труда от подчиненных, различными методами и способами побуждения. Эти побуждения жестко

завязаны с личными целями каждого сотрудника и являются основой психологической составляющей, ведущей к удовлетворению своей деятельностью и жизнью в целом. Именно эту степень удовлетворенности и следует учитывать и анализировать, своевременно определяя ее уровень. Технологии такого анализа общеизвестны и доступны персоналу по кадрам.

Значительную роль, в формировании лояльности персонала, к своей организации, имеет единение команды, поддержка каждого в ней, неподдельное участие и искренность в отношениях межличностных. Профессиональные специалисты должны чувствовать свою значимость для организации и поддержку руководителя. Атмосфера уважения и доверия имеют больший вес, в данном случае, нежели просто финансовое поощрение персонала. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией в целом. Участие в жизни и деятельности сотрудника, должно подкрепляться и конкретными действиями руководства. В конце года, предложено, подвести статистику лучших работников и определить лучшего сотрудника года. Данное мероприятие имеет большое значение для каждого сотрудника. Это стимулирует сотрудников и повышает их производительность. Необходимо акцентировать внимание сотрудников на том, что их личные достижения имеют первостепенное значение для организации. Немаловажно, своевременное оповещение персонала о внешних семинарах и творческих конкурсах. Информация должна быть доступной для всех. Работая на принципах взаимовыручки и помощи, вы тем самым добиваетесь в организации, общеизвестного подхода в управлении, «семейной» атмосферы. Всё это способствует удержанию профессионалов в организации.

6 шаг. Формирование навыков и планирование карьеры работников. Эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Система ценностей, трудового и личного опыта, интересов, формируются и видоизменяются у человека, на

протяжении всей его жизни. Зависит это от множества внешних и внутренних факторов, которые окружают личность, на протяжении всей ее жизни. Соответственно, карьера и ее планирование протекает сугубо индивидуально. Но в тоже время, необходимость сотрудника, совмещать свои интеллектуальные возможности и способности с конкретным местом работы, с должностными обязанностями, заставляет подразделения управления персоналом, принимать во внимание и заниматься управлением карьерными процессами. Управление профессиональной карьерой - целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и организации.

Сочетание интересов отдельного работника и организации обеспечивает, именно, планирование личной карьеры, формирование организационной структуры управления, где расписаны все должностные обязанности по каждому рабочему месту и учтены должностные продвижения, дает возможность сочетать личные интересы персонала и организации в целом. Очень важно, чтобы каждый сотрудник имел четкое понимание перспектив служебного роста, возможностей повышения квалификации, а также условий, необходимых для перехода на более высокую должность, что позволяет сохранить высокую мотивацию к продуктивности и повышению квалификации. Поэтому для эффективной деятельности ООО «Пермь-Фитнес» была предложена карьерограмма сотрудников (рис. 1).

Карьерограмма - инструмент управления карьерой - это потенциальный путь развития специалиста в организации; путь, на протяжении которого сотрудник, совершенствуясь в своей деятельности, получает дополнительные знания и навыки на конкретном месте.

Уровни карьерной лестницы сокращаются по мере накопления сотрудником знаний и формирования новых навыков. Данный метод

карьерограмм мотивирует работников на достижение результата, мотивирует к личностному и профессиональному росту, перекладывая ответственность за развитие и обучение с организации на сотрудника и обеспечивает прозрачность, понятность и справедливость системы.

Высшая ступень	Управляющий	После 2 лет работы в организации, профессионального обучения в области управления организацией - прохождения специальных курсов и тренингов, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	40 тыс. руб.
4 ступень	Старший менеджер	После 1 года работы в организации, профессионального обучения в области управления персоналом - прохождения специального курса лекций, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	30 тыс. руб.
3 ступень	Менеджер-администратор	После 6 месяцев работы в организации, профессионального обучения в области маркетинга - прохождения специального курса лекций, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	15-20 тыс. руб.
2 ступень	Администратор	После 3 месяцев работы в организации, прохождения курсов повышения квалификации, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	10 - 15 тыс. руб.
1 ступень	Стажер	3 месяца стажировки в организации; требуемые профессиональные навыки: высшее образование, 1 год опыта работы, опытный пользователь ПК, возраст от 18 до 40 лет; требуемые личностные качества: коммуникабельность, трудолюбие, стрессоустойчивость, обучаемость, креативность	9 тыс. руб.

Рисунок 2. Карьерограмма в ООО «Пермь-Фитнес»

Цели управления профессиональной карьерой со стороны организации:

- эффективное использование личностных и профессиональных способностей сотрудников для достижения целей организации;
- своевременный набор и обновление необходимого персонала с соответствующими навыками, специализацией и профессиональным опытом;
- формирование эффективных инструментов мотивирования и стимулирования персонала. Обеспечение профессионального роста персонала;

Цели управления профессиональной карьерой, с точки зрения сотрудников:

- продвижение по карьерной лестнице, с целью, роста должностного статуса в организации, позволяющего сотруднику получить увеличение вознаграждения за труд;
- получение работы, которая соответствует профессиональным интересам сотрудника;
- повышение квалификации и/или переобучение, с целью роста профессиональных способностей, за счет организации и др.

Учитывая специфику анализируемой организации, была разработана методика оценки эффективности управления персоналом.

Значительных финансовых и временных затрат, данная методика не несет для организации. В этом ее преимущество, к тому же ей свойственна простота выполнения (табл. 10).

Таблица 10 - Методика оценки эффективности управления персоналом

Критерий	Изменение	Оценка		
		эталон	до	после
Уровень обеспеченности квалифицированным персоналом				
Средний тарифный разряд рабочих	рост	1		
	снижение	1	1	1
Доля работников по критерию - стаж работы:				
до 1 года	рост	1		
	снижение	1	1	1
от 1 до 3 лет	рост	1		
	снижение	1	1	1
от 3 до 5 лет	рост	1		
	снижение	1	1	1
Состав работников по возрастному критерию:				
- от 19 до 27	рост	1		
	снижение	1	1	1
- от 29 до 37	рост	1	1	1
	снижение	1	1	1
- от 39 до 47	рост	1		
	снижение	1		
- 48 лет и старше	рост	-1		
	снижение	1	-1	-1
Движение трудовых ресурсов				
Коэффициент текучести кадров	рост	-1	-1	
	снижение	1		-1
Удовлетворённость сотрудников				

Доля работников, испытывающих неудовлетворение результатами работы руководства	рост	-1		
	снижение	1	-1	-1
<i>Эффективность использования персонала</i>				
Выработка, шт.	рост	1		
	снижение	1	1	1
Темп роста выработки	рост	1		
	снижение	1	1	1
<i>Оптимальная структура аппарата. управления</i>				
Доля работников по управлению персоналом в общей численности	рост	-1		
	снижение	1	-1	1
<i>Система стимулирования персонала</i>				
Материальное вознаграждение	присутствует, но не меняется	0		
	Значительный рост	1		
	Значительное снижение	1	0	1
<i>Замещение вакантных должностей</i>				
Без привлечения из внешних источников		1	1	1
С привлечением из внешних источников		-1		
		0	-3	4

Положительное значение баллов, после обработки результатов, говорит о положительной работе организации и наоборот. Нулевой результат будем оценивать как отрицательный, поскольку он говорит о том, что организация не стремится улучшить свои результаты. Другими словами. Кадровая политика - недееспособна. Если оценку эффективности управления персоналом, выполнять хотя бы время от времени, то это позволит значительно сократить затраты времени и финансовых ресурсов по устранению недостатков в данной области управления.

До внедрения предлагаемых рекомендаций эффективность управления персоналом можно оценить отрицательно с оценкой «минус три балла». В случае выполнения предложенных рекомендаций - положительно с оценкой «плюс четыре балла».

Рейтинг было предложено оценивать по следующей шкале:

- от 0 до -2 баллов - неудовлетворительная работа;
- от -2 до -6 баллов - крайне удовлетворительная работа;
- от -6 и более баллов - опасная ситуация;

от 0 до +2 баллов - удовлетворительная работа;

от +2 до +6 баллов - хорошая работа;

от +6 и более баллов - отличная работа.

Данное мероприятие позволило получить социальный эффект, необходимый для успешной кадровой политики организации.

Следующим моментом реорганизации в системы управления персоналом в ООО «Пермь-Фитнес» стало переукомплектование коллектива с учетом компетенций и навыков. По результатам психодиагностики сложившихся отношений в коллективе фитнес-клуба был сделан вывод о необходимости переукомплектования сотрудников. При ротации в качестве основного диагностического средства мы использовали социометрию, позволяющую изучить межличностные оценки, симпатии и антипатии членов группы, возникших в результате совместной деятельности и общения.

Таблица 11 - Исходная матрица №1

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Пономарева	*	2	1	-2	-2	2	1	1	1	2	2	2
2	Петрыкина	2	*	2	1	-2	0	1	2	2	1	-1	-1
3	Козелков	2	2	*	2	-2	1	1	2	2	2	2	2
4	Сазонов	0	-1	1	*	2	2	1	2	2	1	-2	1
5	Гурец	1	-2	0	1	*	2	2	1	2	1	1	1
6	Гаркин	2	2	1	-2	-2	*	1	2	-1	1	2	2
7	Сидорова	1	2	2	1	1	1	*	2	2	2	0	1
8	Зарыкина	2	2	1	0	-2	0	0	*	2	2	0	1
9	Суркова	1	2	-1	1	0	-2	1	2	*	1	1	2
10	Кобзева	2	2	2	1	1	2	2	2	2	*	2	2
11	Сумкова	2	2	2	0	2	2	1	1	2	2	*	2
12	Коркин	1	2	1	-2	-2	-2	1	1	2	2	2	*

Преобразуем прямоугольную матрицу № 1 в треугольную матрицу №2.

Таблица 12 - Матрица № 2

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Пономарева	*	4	3	-2	-1	4	2	3	2	4	4	3
2	Петрыкина		*	4	0	-4	2	3	4	4	3	1	1
3	Козелков			*	3	-2	2	3	3	1	4	4	3
4	Сазонов				*	3	0	2	2	3	2	-2	-1
5	Гурец					*	0	3	-1	2	2	3	-1

6	Гаркин						*	2	2	-3	3	4	0
7	Сидорова							*	2	3	4	1	2
8	Зарыкина								*	4	4	1	2
9	Суркова									*	3	3	4
10	Кобзева										*	4	4
11	Сумкова											*	4
12	Коркин												*

Старшие групп представлены под номерами 2, 5, 10 и 12. Составим для них матрицу №3, элементы которой берутся из треугольной матрицы №2.

Таблица 13 - Матрица №3

Старшие (i)	Подчиненные (j)							
	1	3	4	6	7	8	9	11
2	4	4	0	2	3	4	4	1
5	-1	-2	3	0	3	-1	2	3
10	4	4	2	3	4	4	3	4
12	3	3	-1	-1	2	2	4	4

Для каждой строки матрицы №3, то есть для каждого старшего группы выбирался только один элемент, так чтобы: сумма выбранных элементов была максимальной; из одного столбца был выбран только один элемент.

Для этого определялись максимальные элементы в каждой строке:

В первой строке - 1-й, 3-й, 8-й и 9-й.

Во второй строке - 4-й, 7-й и 11-й.

В третьей строке - 1-й, 3-й, 7-й, 8-й, 11-й.

В четвертой строке - 9-й и 11-й.

Если максимальных элементов несколько, то подбор подчиненного к старшему проводился по правилу суммы оставшихся элементов выбранного столбца.

Для старшего №2:

$$C(5.1)+C(10.1)+C(12.1)=-1+4+3=6; \quad C(5.3)+C(10.3)+C(12.3)=-2+4+3=5;$$

$$C(5.8)+C(10.8)+C(12.8)=-1+4+2=5; \quad C(5.9)+C(10.9)+C(12.9)=2+3+4=9;$$

Психологическая связь с другими старшими групп минимальна у элемента 3. Таким образом, сформирована первая группа 2 и 3. Для старшего №5: $C(2.4)+C(10.4)+C(12.4)=0+2-1=1$; $C(2.7)+C(10.7)+C(12.7)=3+4+2=9$;

$$C(2.11)+C(10.11)+C(12.11)=1+4+4=9;$$

Вторая группа 5 и 4. Для старшего №10:

$$C(2.1)+C(5.1)+C(12.1)=4-1+3=6; \quad C(2.7)+C(5.7)+C(12.7)=3+3+2=8;$$

$$C(2.8)+C(5.8)+C(12.8)=4-1+2=5; \quad C(2.11)+C(5.П)+C(12.11)=1+3+4=8;$$

Третья группа 10 и 8. Для старшего №12:

$$C(2.9)+C(5.9)+C(10.9)=4+2+3=9; \quad C(2.11)+C(5.11)+C(10.11)=1+3+4=8;$$

Четвертая группа 12 и 11.

Для эффективной работы отдела продаж была сформирована группа из трех человек. Для этого за основу взяли матрицу №3. Из нее исключили столбцы 3, 4, 8 и 11, то есть подчиненных, уже вошедших в группы. Вычислили взаимную психологическую связь выбранных пар с оставшимися членами группы под № 1, 6, 7 и 9 и сформировали матрицу №4. При этом использовались элементы матрицы №2.

Таблица 14 - Матрица №4

Группы (пары)	Оставшиеся члены группы			
	1	6	7	9
2-3	11	8	10	9
5-4	0	3	8	8
10-8	11	9	10	11
12-11	11	8	7	11

$$C(2.1)+C(3.1)+C(2.3)=4+3+4=11;$$

$$C(10.8)+C(10.1)+C(8.1)=4+4+3=11;$$

$$C(2.3)+C(2.6)+C(3.6)=4+2+2=8;$$

$$C(10.8)+C(10.6)+C(8.6)=4+3+2=9;$$

$$C(2.3)+C(2.7)+C(3.7)=4+3+3=10;$$

$$C(10.8)+C(10.7)+C(8.7)=4+4+2=10;$$

$$C(2.3)+C(2.9)+C(3.9)=4+4+1=9;$$

$$C(10.8)+C(10.9)+C(8.9)=4+3+4=11;$$

$$C(5.4)+C(5.1)+C(4.1)=3-1-2=0;$$

$$C(12.11)+C(12.1)+C(11.1)=4+3+4=11;$$

$$C(5.4)+C(5.6)+C(4.6)=3+0+0=3;$$

$$C(12.11)+C(12.6)+C(11.6)=4+0+4=8;$$

$$C(5.4)+C(5.7)+C(4.7)=3+3+2=8;$$

$$C(12.11)+C(12.7)+C(11.7)=4+2+1=7;$$

$$C(5.4)+C(5.9)+C(4.9)=3+2+3=8;$$

$$C(12.11)+C(12.9)+C(11.9)=4+4+3=11;$$

Процедура формирования троек:

1. Определяли позиции максимальных и близких к ним элементов в каждой строке.

2. Строкам, имеющим единственный максимальный элемент, меньший по сравнению с максимальными элементами других строк, отдавалось предпочтение;

3. Остальные тройки образовались с учетом правила минимальной суммы оставшихся элементов выбранного столбца.

Таким образом, сформированы следующие тройки: 2, 3, и 1; 5, 4 и 7; 10, 8 и 9; 12, 11 и 6.

Переукомплектование коллектива положительно повлияет на деятельность организации. Людям в сформированных группах будет комфортнее работать, вследствие чего, увеличится производительность труда, снизится показатель текучести кадров. Данное мероприятие обеспечивает социальный эффект, необходимый для успешной кадровой политики организации. Проведенные мероприятия привлекут большее количество клиентов в фитнес-центр, продажи будут расти, что положительно скажется на деятельности организации.

Как показали исследования, определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность труда, является наличие в организации человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные организационные задачи.

При анализе процедур и методов осуществления кадровой политики в ООО «Пермь-Фитнес» было выявлено несколько существенных проблем:

1. В организации высокий коэффициент текучести кадров, что отрицательно сказывается на эффективности ее работы.

2. Неэффективное использование персонала, в свою очередь и отсутствие какой-либо кадровой работы в организации, приводит к формированию неблагоприятного психологического климата в коллективе.

3. Кадровая политика не способствует раскрытию потенциала всех сотрудников, снижая тем самым эффективность их работы и качество обслуживания клиентов.

4. В организации существует проблема межличностной совместимости персонала при выполнении групповых задач, что сильно сказывается на конечном результате, в частности, на эффективности деятельности клуба.

Из вышеперечисленных проблем можно сделать вывод, что механизм осуществления кадровой политики в ООО «Пермь-Фитнес» нуждался в совершенствовании. Были предложены следующие мероприятия-рекомендации по повышению эффективности кадровой политики организации:

1. Введение аттестации персонала для повышения компетентности сотрудников.

2. Предложено создание системы повышения квалификации сотрудников путем их обучения.

3. Введение системы штрафов для укрепления трудовой дисциплины

4. Введение системы премирования по результату работы для повышения трудовой мотивации персонала в долгосрочной перспективе.

5. Нематериальное стимулирование работников.

6. Планирование карьеры работников для обеспечения высокой мотивации к продуктивности и повышению квалификации.

7. Введение новой методики оценки эффективности политики управления кадровым потенциалом ООО «Пермь-Фитнес», которая позволит без значительных затрат времени и усилий определить состояние дел организации, в области управления персоналом;

8. Проведение ротации коллектива, которая положительно повлияет на деятельность организации, так как людям в сформированных группах будет комфортнее работать, вследствие чего, увеличится производительность, снизится показатель текучести кадров.²⁸

Основополагающим принципом кадровой политики, в организациях, подобных ООО «Пермь-Фитнес», сегодня, всё чаще направленность идет на обеспечение профессионализма работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы. Ориентация, всё чаще, идет на развитие, а это уже необходимое условие повышения их материального уровня и продвижения по службе, своего рода индикатор полезности этих сотрудников, своей же организации. И если, ранее, еще совсем недавно, малый бизнес, не брал на себя, заботы о повышении квалификации и переобучении собственного персонала, не закладывал амортизационных подушек на развитие коллектива. То сегодня, ситуация кардинально меняется. Вектор перемен взял направление человеческого фактора. Эти проблемы и их решение, характерны и возможны, все чаще повторяются в малом бизнесе, особенно в сфере услуг. Приоритет разумнее отдать на конкурсной основе - внутренним кандидатам. Это расширит возможности развития карьеры работников, позволит сформироваться высокопрофессиональному коллективу и благоприятному организационному климату. От чего любая организация лишь выиграет.²⁹

Кадровая политика, все чаще занимает умы психологов и экономистов, управленцев и кадровиков. Это важная сфера деятельности любой организации, и ее разработке необходимо уделять достаточно немалое количество финансов и времени. Для организации важно понять и правильно оценить направления своей кадровой политики. Именно этот момент

²⁸ Ануфриев С.О. Системный подход к анализу кадрового потенциала предприятия // Мировая наука. 2018. № 4 (13). С. 75-77.

²⁹ Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. -192 с.

определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению персоналом, на основе навыков и компетенций. Реализация мероприятий, предложенных ООО «Пермь-Фитнес», в ходе анализа и выработанных решений, обеспечит соответствие квалификации персонала решению текущих задач, стоящих перед организацией, развитие у персонала компетенций и навыков, которые будут востребованы субъектом в перспективе.

3.2. Совокупный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий

Составим общий экономический эффект в таблице 15.

Таблица 15 - Общий экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	Наименование	Сумма, тыс. руб.
1 шаг. Аттестация персонала.	Единовременные затраты в год, в т.ч.:	39,44
	Премия управляющему проведения аттестации	12
	Затраты на аттестацию	27,44
	Ожидаемый результат	100
	Экономический эффект	60,56
2 шаг. Создание системы повышения квалификации сотрудников.	Затраты на обучение	150,5
	Ожидаемый результат	200
	Экономический эффект	49,5
3 шаг. Система штрафов.	Вычет штрафов сотрудников	40
4 шаг. Материальное стимулирование	Премия сотрудникам по результатам работы	248
	Повышение выручки за счет повышения производительности	320
	Экономический эффект	72
5 шаг. Нематериальное стимулирование.	Экономический эффект	100

	Экономический эффект	120
6 шаг. Формирование навыков и планирование карьеры работников.		
Итого:	Итого совокупный экономический эффект	402,06

Таким образом общий экономический эффект при реализации мероприятий составит 402,06 тыс. руб.

Далее проведем прогноз финансовых результатов на 2018 год с учетом реализации мероприятий.

Определяем, что выручка вырастет на 880тыс. руб., а себестоимость повысится на 437,94 тыс. руб.

Таблица 16 - Прогноз финансовых результатов на 2018 год с учетом реализации мероприятий

Показатели	2017г. (Факт)	2018г. (План)	Изменение	
			+ / -	%
Выручка от реализации, тыс.руб.	6825	7705	880	12,89
Себестоимость от реализации, тыс.руб.	5367	5805	438	8,16
Валовая прибыль, тыс.руб	1458	1900	442	30,32
Рентабельность продаж, руб	21,36	24,66	3,30	15,44
Среднесписочная численность работников, чел	51	51	0	0
Производительность	133,81	151,07	17,25	12,89

Таким образом видим, что валовая прибыль увеличится на 442 тыс. руб. или на 30,32%, что повысит рентабельность продаж на 3,3% и поднимет эффективность финансового потенциала компании. Также повышается производительность труда, что повышает кадровый потенциал компании.

Следовательно можно сделать вывод, что предложенные мероприятия для положительно влияют на потенциал фирмы, как предмет предпринимательского риска в ООО «Пермь-Фитнес» и целесообразны к применению.

Заключение

В выпускной квалификационной работе определили пути управления рисками в компании ООО «ПЕРМЬ-ФИТНЕС» , а так же рассмотреть методы снижения их последствий.

Организация ООО «Пермь-Фитнес» а именно, фитнес студия «Стиль Жи» - это новый проект от создателей популярного фитнес- клуба «Колизей» в Перми ,осуществила свою деятельность с 2015г.

Выручка в 2016 году составила 6 млн. 189 тыс. руб., что на 10% выше, чем в 2015 году. В 2017 году выручка возросла еще на 11% по сравнению с 2016 годом.

Также из таблицы видно, что численность работников возросла на 24%, с 41 человека до 51 человек за период 2015 – 2017 гг., так как в 2017 году открылся новый филиал клуба. За периоды 2017 года по отношению к 2015 происходит рост фонда оплаты труда на 75 %, так как произошло увеличение численности сотрудников. Также, в фитнес- студии «Стиль Жи» значительно выросли затраты на заработную плату, аренду помещений в связи с открытием нового филиала, повышением налогов, затрат на необходимый фитнес – инвентарь и прочее. Проанализировав экономические показатели фитнес- студии «Стиль Жи» можно сделать вывод о том, что в целом за исследуемый период наблюдается рост всех показателей, компания процветает и ежегодно увеличивает свой оборот.

Коллектив ФС «Стиль Жи» достаточно стабилен, динамика коэффициента стабильности в 2017 году составила 101%.

Финансовый потенциал фитнес-клуба является устойчивым и способствуют дальнейшему развитию деятельности.

А анализ трудового потенциала показал, что действующая система управления трудовым потенциалом в организации нуждается в совершенствовании.

При анализе процедур и методов осуществления кадровой политики в ООО «Пермь-Фитнес» было выявлено несколько существенных проблем:

1. В организации высокий коэффициент текучести кадров, что отрицательно сказывается на эффективности ее работы.

2. Неэффективное использование персонала, в свою очередь и отсутствие какой-либо кадровой работы в организации, приводит к формированию неблагоприятного психологического климата в коллективе.

3. Кадровая политика не способствует раскрытию потенциала всех сотрудников, снижая тем самым эффективность их работы и качество обслуживания клиентов.

4. В организации существует проблема межличностной совместимости персонала при выполнении групповых задач, что сильно сказывается на конечном результате, в частности, на эффективности деятельности клуба.

Из вышеперечисленных проблем можно сделать вывод, что механизм осуществления кадровой политики в ООО «Пермь-Фитнес» нуждался в совершенствовании. Были предложены следующие мероприятия-рекомендации по повышению эффективности кадровой политики организации:

1. Введение аттестации персонала для повышения компетентности сотрудников.

2. Предложено создание системы повышения квалификации сотрудников путем их обучения.

3. Введение системы штрафов для укрепления трудовой дисциплины

4. Введение системы премирования по результату работы для повышения трудовой мотивации персонала в долгосрочной перспективе.

5. Нематериальное стимулирование работников.

6. Планирование карьеры работников для обеспечения высокой мотивации к продуктивности и повышению квалификации.

7. Введение новой методики оценки эффективности политики управления кадровым потенциалом ООО «Пермь-Фитнес», которая позволит

без значительных затрат времени и усилий определить состояние дел организации, в области управления персоналом;

8. Проведение ротации коллектива, которая положительно повлияет на деятельность организации, так как людям в сформированных группах будет комфортнее работать, вследствие чего, увеличится производительность, снизится показатель текучести кадров.

Предложенные мероприятия положительно влияют на потенциал фирмы, как предмет предпринимательского риска в ООО «Пермь-Фитнес» и целесообразны к применению.

БИБЛЕОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательные документы

1. ФП 01 Политика ООО «Пермь-Фитнес»
2. Фитнес продукт ООО «Пермь-Фитнес»
3. ФП 03. Управление персоналом
4. ФП 11. Стратегическое планирование и маркетинг
5. ФП 12. Маркетинг , взаимодействие с потребителем
6. Федеральный закон от 24.07.2007г. N209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

Книги

7. Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие/Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -153 с.
8. Ануфриев С.О. Системный подход к анализу кадрового потенциала предприятия // Мировая наука. 2018. № 4 (13). С. 75-77.
9. Бондарчук Н.В., Курашова А.А. Показатели оценки инновационного потенциала предприятия в современном экономическом анализе // В сборнике: Инновации в создании и управлении бизнесом материалы Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, сотрудников и аспирантов. Российский университет дружбы народов. 2017. С. 9-15.
10. Бычкова С.М., Тимошенко С.А. Анализ структурных взаимоотношений между производственным, ресурсным, трудовым и кадровым потенциалами // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № 3. С. 196-209.
11. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. -192 с.
12. Власов А. Риск-менеджмент: система управления потенциальными потерями /А. Власов//Бизнес. -2013. -№5. -С. 25-32.

13. Гончаров В.И. Менеджмент предприятия: Учебное пособие для студентов вузов – 2010.
14. Гусева И. Управление финансами предприятия: многоуровневый и маркетинговый подходы/И. Гусева, М. Подмарева/Проблемы теории и практики управления. -2015. -№7. -С. 29-35.
15. Градинарова М.А., Крайнюкова Н.А. Теоретические аспекты в управлении проявления рисков в предпринимательской деятельности // В сборнике: Модернизация экономики России: отраслевой и региональный аспект материалы Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов. редколлегия: М.А. Суржиков (отв. ред.), В.М. Джуха, Димитриади. 2016. С. 28-30.
16. Деревяшкин, С. А. О сущности риска в экономической науке/С. А. Деревяшкин//Экономическая безопасность. -2014. -№2. -С. 83-86.
17. Журавлева А.М., Коржан Т.И., Невежин В.П. Эконометрические подходы к анализу индекса развития человеческого потенциала // В сборнике: Современное общество: научный взгляд молодых Сборник статей и тезисов докладов XI международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. 2015. С. 43-47.
18. Заговало В.С., Мудревский А.Ю. Подходы к управлению предпринимательскими рисками // В сборнике: Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. 2017. С. 216-219.
19. Зарубина Т.А. "Кадровый потенциал" и "трудовой потенциал": различия в определении понятий // Аллея науки. 2017. Т. 1. № 8. С. 218-221.
20. Зеляковский Д.В. Определение хозяйственно-финансовых рисков потребителей в АПК при нарушении обязательств энергопоставщиками/Д.В. Зеляковский, В.А. Титова//Международный

- журнал прикладных и фундаментальных исследований. -2015. -№9 -ч. 1. -С. 110-113.
- 21.Ефремова Н.Е. Системный подход к управлению рисками на предприятиях туризма /Н.Е. Ефремова//Изв. ТулГУ; Сер.: Экон. и юрид. науки. -2013. -№ 5-1. -С. 109-115.
- 22.Иода Е.В., Измалкова И.В. Риски предпринимательской деятельности: подходы к управлению // Инновационная экономика и право. 2017. № 3 (8). С. 24-31.
- 23.Иванова Н.В. К вопросу о кадровом потенциале организации // В сборнике: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ В РОССИИ И МИРЕ сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2018. С. 62-64.
- 24.Кузьмина Н.М., Толстякова О.В. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: Монография. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -94 с.
- 25.Куликова Н.Н. Инновационный, производственный и кадровый потенциалы наукоемкого предприятия // В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд Материалы VI Международной научно-практической конференции. Научный редактор И.А. Рудакова. 2016. С. 113-116.
- 26.Казакова, Н. А., Кисничян М. Б. Экспресс-анализ и оценка предпринимательских рисков производственной компании/Н. А. Казакова, М. Б. Кисничян//Учет. Анализ. Аудит. -2015. -№3. -С. 61-66.
- 27.Матвейчук, Ю.Х. Предпринимательская деятельность в России: риски и ответственность/Ю.Х, Матвейчук//Бизнес, Менеджмент и Право. - 2014. -№ 2. -С. 55-57.
- 28.Мадера, А.Г. Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование, оценка/А. Г. Мадера. -М.: КРАМАНД, 2014. -448 с.
- 29.Мокина Л.С. Роль постоянных и переменных расходов в управлении предпринимательскими рисками // В сборнике: Актуальные проблемы

- финансов и кредита на современном этапе развития экономики сборник материалов I Межвузовской научной конференции студентов специалитета, бакалавриата и магистратуры. 2016. С. 354-359.
30. Муравьева Т.Д. Роль предпринимательских рисков в стратегическом управлении организацией // В сборнике: Актуальные проблемы управления: теория и практика Материалы III Международной научно-практической заочной конференции. М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО "Твер. гос. ун-т" ; редкол.: Н. Н. Беденко, д.э.н., проф., [и др.]. 2016. С. 65-69.
31. Новрузлу, Э.А., Старостенко С.В. Основы анализа и управления предпринимательскими рисками/Э.А. Новрузлу, С.В. Старостенко//Стратегии бизнеса. -2014. -№2. -С. 2-5.
32. Николаева Т.И., Урясьева Т.И. Разработка подходов к анализу ресурсного потенциала торговой организации с целью выбора конкурентной стратегии // Торгово-экономический журнал. 2017. Т. 4. № 1. С. 35-48.
33. Нунян, О.А. Предпринимательские риски при реализации финансовой стратегии предприятия и управление ими/О.А. Нунян//Universum: Экономика и юриспруденция. -2015. -№ 7. -С. 2-9.
34. Невретдинова Й.М., Хасанова Д.Р. Финансовые риски в предпринимательской деятельности: методы оценки и подходы к управлению // В сборнике: Научные исследования и современное образование Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2018. С. 334-338.
35. Смирнова И.И. Подходы к управлению предпринимательскими рисками в целях обеспечения экономической безопасности предприятия // В сборнике: Проблемы и тенденции развития функционального и отраслевого менеджмента в условиях современной экономики Материалы XII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 37-40.

- 36.Соболева, Ю.П., Полякова Т.В. Обзор методов оценки рисков предпринимательской деятельности/Ю.П. Соболева, Т.В. Полякова//Таврический научный обозреватель. -2015. -№3. -С. 33-37.
- 37.Скутнева С.А. Современные подходы к анализу кадрового потенциала в режиме функционирования образовательной организации // В сборнике: ЦИВИЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЙ: РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ Труды Восемнадцатой Международной научной конференции. В 2-х частях. 2017. С. 178-182.
- 38.Тхамитлокова Ю.О. Методические подходы к оценке и анализу ресурсного потенциала сферы туризма и рекреации // В сборнике: Научный форум: экономика и менеджмент сборник статей по материалам VI международной заочной научно-практической конференции. 2017. С. 49-55.
- 39.Томашенко Т. В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности/Т.В. Томащенко -М.: ИНФРА-М, 2015. -240 с.
- 40.Тутова Н.А. Каждый из видов риска необходимо держать под жестким контролем /Н.А.Тутова//Банковские технологии. -2013. -№ 4. -С. 30.
- 41.Фирсова О.А. Управление рисками организаций//О.А. Фирсова. -М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасно-сти и выживания, 2014. -226 с.
- 42.Финансовый менеджмент: учебник / В.Ю. Барашьян, В.Д. Бджола, О.Г. Журавлева [и др.] ; под ред. В.С. Золотарева, В.Ю. Барашьян. – М. : КНОРУС, 2015. – 520 с.
- 43.Хоханова И.И. Развитие методики управления финансовыми рисками//Фундаментальные исследования. -2014. -№6. -С. 268-272.
- 44.Чебашкина Г.А., Никонова Ю.А. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в сфере предпринимательской деятельности в народной экономике России // Интернет-журнал Науковедение. 2017. Т. 9. № 3. С. 2.

- 45.Шалаев И.А. Современные методические подходы в управлении рисками промышленных предприятий/И.А. Шалаев, И.А. Соболева, Н.М. Ни-колаенко//Инновационная экономика: перспективы развития и совершен-ствования. -2016. -№7 (17). -С. 346-351.
- 46.Шириков А.Д., Ивонин В.А. Схемы классификации рисков в управлении предпринимательской деятельностью // RU SCIENCE. 2015. Т. 1. № 1. С. 4-9.
- 47.Шаталова О.В. К вопросу о кадровом потенциале: система практики и стажировки студентов в образовательной организации // Наука и образование: новое время. 2018. № 2 (25). С. 579-582.

Журналы

- 48.Беспалов О.В. «Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия»: инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. / О.В. Беспалов . //- 2014. № 1 (4). С. 69-80.

Электронные ресурсы

- 49.Информационный студенческий ресурс // Принципы кадровой политики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.net/14_87669_printsipi-kadrovoy-politiki.html
- 50.Научная библиотека // Институт экологии и промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu-institute.ru/uslugi/povyshenie-kvalifikatsii/povysheniya-kvalifikatsii-neftegazovaya-otrasl/>
51. Сайт// СтильЖи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/stilegi>