

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Дипломный проект студентки  
заочного отделения 5 курса группы 92071256**

**Быстровой Мдины Владимировны**

**Научный руководитель  
к.э.н., доцент Дмитрик Е.Г.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА</b> .....	6
1.1. Современное состояние проблемы обучения персонала.....	6
1.2. Методы обучения персонала.....	13
1.3. Методы исследования проблемы обучения персонала и развитие системы обучения персонала.....	20
<b>ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ»</b> .....	25
2.1. Анализ организационно – экономической деятельности ОАО «Модный континент».....	25
2.2. Анализ системы управления персоналом в ОАО «Модный континент».....	33
2.3. Анализ системы обучения персонала в ОАО «Модный континент».....	40
<b>ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ»</b> .....	46
3.1. Оптимальная модель системы обучения персонала в ОАО «Модный континент».....	46
3.2. Социально-экономическое обоснование проекта.....	57
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	60
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	64
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях рыночной экономики профессиональное обучение персонала организации приобрело огромное значение и стало неотъемлемым частью которого являются изменения внешних и внутренних условий организации, можно сказать, что поддержание и развитие системы обучения в организации становятся главным критерием оценки данной организации, а так успешной и выживаемой в конкурентной среде.

Профессиональное обучение оказывает большое влияние на экономические показатели, так как обеспечивает максимальные показатели трудоспособности, производительности и качества продукции при минимальном использовании ресурсов.

На данном этапе развития возникает форм, методов подготовки персонала, освоения им высокотехнологичного оборудования, предназначенного для улучшения показателей изменяется и сам процесс подготовки рабочих кадров.

Инвестиции в развитие персонала приносят организации больше прибыли, чем инвестиции в совершенствование мощностей производства, т.е. человеческий ресурс - ключевой фактор эффективного ресурсов, находящихся в распоряжении организации.

Развитие бизнеса и конкуренции показывает, что задача любой организации – не только выжить, но и оставаться длительное время.

**Степень разработанности темы.** Важное значение для разработки теоретических положений, представленных в работе, имели труды отечественных и зарубежных ученых по теме исследования, таких как Курт Левин, А.Л. Свенцицкий, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшара, Н.В. Ревенко, А.А. Русалинова, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Д.К. Захаров, И.Б. Дуракова, З.П. Румянцева, А.Г. Поршневу, Ю.Д. Красовский.

**Проблема исследования** заключается в теоретических и практических разработках в области обучения персонала организации и состоянием системы обучения в ОАО «Модный континент»

**Объектом** исследования является ОАО «Модный континент».

**Предметом** исследования выступает система обучения персонала.

**Цель** исследования – разработка проекта по совершенствованию системы обучения персонала в ОАО «Модный континент».

**Задачи** исследования:

1. Анализ современного состояния проблемы обучения персонала в теории менеджмента.
2. Анализ системы управления персоналом в ОАО «Модный континент».
3. Диагностика и анализ системы обучения персонала ОАО «Модный континент»
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы обучения персонала в ОАО «Модный континент»

**Теоретико-методологическая основа** представлена исследованиями в области развития и обучения персонала организации. Данная проблематика представлена в трудах Ильченко О.А., Ефремов В.С., Алехина О., Гангани Н.Т.

**Методы исследования.** Для получения эмпирических данных в исследовании использовался комплекс методов, включающий методы теоретического познания (анализ научной и литературы, восхождение от абстрактного к конкретному, синтез, моделирование, типологизация); методы эмпирического исследования (измерение, эксперимент, сравнение).

**Эмпирическая база исследования** представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ОАО «Модный континент».

**Научно-практическая значимость:**

1. Выявлены проблемы в области обучения персонала в ОАО «Модный континент»;
2. Определены методы решения проблем в области обучения персонала в ОАО «Модный континент»;
3. Разработана программа совершенствования системы обучения персонала в ОАО «Модный континент»;
4. Обоснована социально-экономическая эффективность проекта совершенствования системы обучения персонала в ОАО «Модный континент».
5. **Структура дипломного проекта** представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложением.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Современное состояние проблемы обучения персонала

Вхождение России в мировую экономику и устранение торгово-экономических барьеров открыло новые горизонты российских организаций. На оборотной стороне медали оказалась жесточайшая конкуренция, практически незнакомая российским организациям.

Стремительно меняются сегодня как внешние, условия функционирования организации, что ставит большое количество организаций перед необходимостью подготовки персонала условиях.

Новейшие стратегии организации требуют существенных изменений в системе управления персоналом, а обучение персонала в этих условиях становится ключевым фактором в процессе управления персоналом.

Множество организаций столкнулись с проблемой - нужно искать более действенные методы повышения производительности труда. Работодатели заинтересованы в том, чтобы обладать высококвалифицированным и компетентным персоналом создать товары и услуги, которые могут составить конкуренцию продуктам, пришедшим в Россию с Запада и Востока.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Быстро изменяются как внешние, так и внутренние организации, что ставит организации перед необходимостью подготовки персонала к изменениям. Поэтому обучение персонала не является должно быть связано с процессами организационного развития.

Подготовка, повышение квалификации, обучение работников в наши дни становится актуальной задачей рыночной экономики. Обучение

работников может осуществляться непосредственно на быт переподготовка или переобучение, а также обучение новым профессиям.

Как правило, для обучения взрослых людей чем для работы с молодежью, так как с возрастом усиливаются чувства консерватизма и недоверия к новому. Но в то же время у взрослых и больше здравого смысла, знаний и опыта. Они воспринимают новое, скорее через понимание, нежели через запоминание. Поэтому слушатели должны постоянно осмысливать свои действия и четко представлять цели следует давать неограниченную возможность высказывать свои сомнения, а в случае непонимания – в спокойной обстановке выяснить непонятное.

Перечисленные особенности планировании программ обучения нужно учитывать всю гамму различных методов и способов, варьируя их в зависимости от ситуации. Это сложный и долгий процесс, требующий немалых усилий со стороны, как менеджеров кадровых служб, так и преподавателей различных курсов и школ повышения квалификации.

Важнейшим средством является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Профессиональное обучение – процесс организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения [9, с. 48].

Примером профессионального по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для компании.

Обучение позволяет повысить уровень знаний, умений и навыков работников и сформировать у них определенную систему ценностей, соответствующую сегодняшним реалиям и организационную стратегию [4, с. 210].

Достижение долгосрочных и, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует

более высокого уровня профессиональной спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей развитием у них необходимых навыков.

Обучение призвано передать сотрудникам информацию о текущем состоянии дел в организации и способствовать развития организации и основных направлений ее стратегии, повысить уровень сотрудников, приверженности работников своей организации.

Возрастание роли обучения в конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового обусловлено 3 факторами:

- обучение персонала – важнейшее средство стратегических целей организации;
- обучение – важнейшее средство повышения ценности ресурсов;
- без своевременного обучения персонала организационных сильно затрудняется или становится невозможным.

Современные подходы к управлению организациями рассмотрении персонала в качестве ключевого фактора, который использования всех остальных ресурсов.

Серьезной проблемой для многих организаций работников, которые прошли обучение. Инвестируя деньги в обучение тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала - сталкиваются с тем, что потратив большие деньги на то время они могут не досчитаться значительной части обученных работников – их перекупают другие на обучении персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий круг льгот, лучшие условия работы или профессионального роста. Получается, что мы готовим персонал для других [5, с. 408].

К сожалению, широкое распространение в работе многих получила такая политика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того обучения их работа стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился



их уровень оплаты труда, открылись новые, продвижения по карьерной лестнице. Это снижает не только отдачу, которую получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению [8, с. 212].

Для того, чтобы понизить риск потери обучение или повысили свою квалификацию, большинство организаций разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и мероприятий, направленных на сохранение и удержание в организации этой категории сотрудников.

Обучение персонала играет большую роль в, это положительно сказывается на результатах деятельности предприятия.

Эффективная работа компании в условиях конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на Главными препятствиями, мешающими достижению более высоких рабочих результатов, являются не только недостаточный уровень также и старые подходы к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть лишь при условии разработки и практической реализации внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы для всех категорий работников [12, с. 212]. роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки линейного руководства и руководителей среднего звена, но и снизу, со стороны рядовых членов организации.

Все сотрудники организации, в особенности и высшего звена, должны осознавать цели, задачи обучения персонала и четко представлять о его значении для развития персонала нельзя рассматривать как деятельность, выживания и процветания организации, поскольку определяющим условием экономического здоровья организации является адаптироваться к внешним и внутренним переменам.

Процесс повышения квалификации и деятельности организации должен быть обязательно целью организации в процессе обучения

сотрудника техническим новинкам является постепенное и ступенчатое обучение, отвечающее способностям и возможностям производства в целом.

При обучении работников нужно руководствоваться не только потребностями предприятия, но и интересами самих работников [18, с. 215].

Развитие персонала является одной из задач деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. Под развитием персонала понимается повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Это охватывает, прежде всего: профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;

- повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков;

- переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переквалификация состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

Для эффективного решения задач пригодные для этого люди, которые должны развиваться и как работники, и как личности.

Развитие кадров должно стоять на первом необходимыми:

- поддержка работников распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников; снижение текучести кадров.

Помимо внутрипроизводственного играют важную роль:

- осуществление профессионального обучения;
- снятие финансового бремени с других активизаций потенциальных возможностей работника;
- поднятие общеобразовательного уровня;
- воздействие на социальные структуры;
- укрепление духа творчества и соревновательности в коллективе.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [16, с. 89]. В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида профессионального обучения: каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня обучающихся;

– с конкретной специализацией, когда, кроме основной профессии, предусматривается специализация по определенным проблемам.

Приведем пример обучающей деятельности организации.

1. Обучение организует само случае целью обучения является быстрая подготовка специалиста к работе с новыми ресурсами.
2. Обучение вне предприятия (в основном это вузы училища, а также специальные обучающие центры, с которыми предприятие заключает договора на обучение специалиста). Не следует работников нужно руководствоваться не только потребностями предприятия, но и интересами работника.

## 1.2. Методы обучения персонала

При определении форм, содержания, методов обучения в первую очередь следует исходить из потребностей персоналом новых знаний, умений и навыков, которые необходимы для профессиональной и организации. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной Другим требованием к обучению является постоянное и уместное обновление

знаний персонала, а также поддержание высочайшего профессиональной компетентности.

Выбор между внутриорганизационными программами подготовленными и разработанными в данной организации, и внешними программами не всегда так организация значительно лучше контролирует формат и содержание программ, в случае необходимости они могут внести изменения, добавления в свои силы. Такие программы позволяют теснее сопоставить процесс обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение своими силами.

Следует учесть, если работники посещают организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять у находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы. Из-за относительно внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена.

В качестве главного аргумента проведения обучения персонала могут выступать итоги аттестации, показывающие, что в потребность в обучении определенной категории работников (например, резерва на руководящие должности или руководителей среднего звена). Решение о проведении обучения может исходить от высшего руководства, со стороны партнеров или владельцев.

Специалист, отвечающий за организацию формулировать цели и основные соображения обучения, определяющие выбор той или иной программы. Чаще же бывает так, что решение принимается, мягко говоря, без полного учета широкого круга факторов, которые позволили бы наилучшим образом достичь целей обучения. Все это приводит к тому, что дает того эффекта, на который рассчитывала организация [25, с. 56].

Определение форм и методов обучения во многом зависит от важнейших характеристик обучающихся (должностной работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обуславливающих особенности организации учебного процесса.

На сегодняшний день существует большое количество форм обучения. К выбору форм обучения необходимо подходить обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по времени прохождения, и по длительности воздействия и по цене.

Лекции, семинары, курсы, бизнес - курсы, деловые игры. Каждая из этих форм обучения даст желаемый результат при условии, что сотрудники сами хотят повысить свою квалификацию. Эффективность повысится, если в компании одновременно проводить организационные и технологические изменения, при которых сотрудники смогут применить на практике. Без этого результаты хорошего тренинга могут перейти в категорию «пассивного знания». В тренинге – сотрудники получают не практический навык. Сразу после обучения сотрудники полны энтузиазма и желания работать по-новому, более эффективно. Этот момент нужно использовать.

Выбор методов обучения в большей численностью обучающихся. Одни методы обучения, такие как лекции, семинары, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, тренинги, могут успешно применяться только в небольших группах группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора).

Стоимость обучения для российских случаев является критическим фактором, который определяет выбор метода обучения. Программа обучения

должна способствовать повышению эффективному использованию персонала в деятельности организации [3, с. 34].

Расходы на подготовку и переподготовку кадров, устанавливаются пунктом 3 статьи 264 НК РФ. Затраты на обучение входят в финансовый план организации.

В ситуации острой нехватки оборотных предприятиях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса «качественные» характеристики персонала, так как работники с креативным мышлением могут находить выход из которые возникают в связи с рецессией мировой экономики.

Целью развития персонала является формирование и потенциала, повышение профессионального мастерства работников, современного экономического мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой производительности труда и эффективного функционирования предприятия в целом.

Для того чтобы правильно отразить расходы на определить, к какому виду относится обучение. И здесь необходимо обратиться к Закону РФ от 7 августа 2000 г. № 122-ФЗ «Об образовании». основными критериями разграничения являются: цель обучения, статус образовательной организации, наличие у нее лицензии, окончании учебы документ об образовании.

Обучение персонала обеспечивает знаний и умений работника современному уровню производства и служащих включает 4 основных вида.

1. Профессиональная начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих, бакалавров, специалистов и документа об образовании (диплом, свидетельство). Срок обучения – целях рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки:

1) начальная профессиональная профессиям в профессионально – технических училищах и технических лицеях. Продолжительность обучения составляет 2-3 года.

2) средняя профессиональная специалистов средней квалификации (техников, экономистов, строителей и т.д.). Продолжительность подготовки составляет от от базового общего образования. Она осуществляется в техникумах, училищах и колледжах.

2. Повышение квалификации. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, институтах бизнеса. Срок обучения – от 1 дня до 6 месяцев.

Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для выполнять полный спектр своих служебных обязанностей.

Повышение квалификации должно быть:

- согласовано как с стоящими перед организацией в целом;
- планируемым и управляемым систематическим процессом (а не просто изучением случайных вещей во время работы);
- направлено на и производительности труда на уровне отдельного сотрудника, рабочей группы и всей организации

3. Переподготовка кадров. Выполняется в учебных заведениях, где рабочие овладевают второй специальностью. Срок обучения – от 6 до 24 месяцев.

4. Послевузовское профессиональное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной аспирантуре или докторантуре. Срок обучения – 2-4 года.

Высшее профессиональное образование имеет целью подготовку специалистов соответствующего уровня. В России высшего образования ведутся по направлениям « бакалавр», «специалист» и «магистр» [7, с. 109].

Структура программы высшего включает три основных периода:

1) подготовительный, когда формируются учебные планы и ведется прием студентов в институт:

2) основной, в течении которого организуется учебный процесс по дисциплинам с текущим контролем:

3) заключительный, когда работы.

Результат обучения должен быть стимулом для работника. Этого можно добиться в случае поощрения наиболее курс сотрудников.

Заработная плата и условия труда сотрудника, повысившего свою квалификацию, должны меняться в лучшую сторону. Это послужит хорошим примером для других служащих. [29, с. 561].

Выгоды, получаемые организацией в 1. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.).

2. Повышение приверженности персонала своей 3. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

4. Обучение позволяет поддерживать и распространять основные ценности и приоритеты организационной культуры, нормы поведения, призванные поддерживать Для работника польза от обучения состоит в следующем:

1. Более высокая удовлетворенность своей работой.

2. Рост самоуважения.

3. Рост квалификации, компетентности.

Расширение карьерных внутри, так и вне организации.

Наибольшие споры среди теоретиков и особенно среди практиков вызывает вопрос эффективности обучения.

Возможные цели расчетов экономической обучения:



- а) определение оптимального размера затрат общих затрат на производство;
- б) принятие решений по развитию форм и методов обучения;
- в) сравнение различных вариантов технологии базы для обучения;
- г) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства.

Экономическая эффективность обучения между суммарными затратами на организацию и проведение учебного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде деятельности предприятия, увеличения его на обеспечение функционирования предприятия [44, с. 65].

К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:

- увеличение скорости работы (ситуации) персонала, прошедшего обучение;
- расширение кругозора, увеличение при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;
- снижение потерь от неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков более грамотного управления техническими системами;
- предотвращение ущерба от нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий» («эффект домино»);
- снижение вероятности аварий и и здоровью людей;
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированной деятельности и принятию решений;

– обмен информацией между работниками проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций.

### 1.3. Методы исследования проблемы обучения персонала и развитие системы обучения персонала

Наука и практика выработали инструментарию изучения состояния действующей системы управления, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы. Раскроем сущность некоторых методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблемы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, структуры, кадров, технических средств, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление типов связей этих компонентов между собой и их в единую целостную систему управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации [43, с. 110].

Экономический анализ заключается в на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг.

Метод декомпозиции позволяет на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е синтезировать. При этом применяется моделирование, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления. Метод структуризации целей предусматривает количественное и целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом [6, с. 112].

Метод главных компонент позволяет в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты дня и технологических карт выполнения управленческих операций и фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный регрессионный анализ – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами аппарат КРА подробно рассматривается в специальной по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и Метод творческий совещаний

предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом [16, с. 114].

Метод коллективного блокнота позволяет сочетать независимое выдвижение идей экспертом с совещанием по поиску путей совершенствования системы управления персоналом организации.

Метод контрольных вопросов заключается в активации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее вопросов.. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, этой процедуры на каждом из 6 листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ - средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, персоналом.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления аналогичной системы.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет со всех сторон, что помогает избежать просчетов [27 с. 116].

Выводы по 1 главе:

1. Обучение персонала имеет целью подготоспектра задач, обеспечить высочайший уровень эффективности в работе, увеличить трудовой потенциал работников.
2. Важным элементом в развитии поддержка программы обучения персонал со стороны руководителя организации. Также важна поддержка, как группы обучаемых работников, так и отдельного работника.
3. Показателем персонала к применению полученных знаний, а так же результат работы компании в целом.

## ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ»

### 2.1 Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Модный континент»

Торговая компания ОАО «Модный континент» работает на рынке города Старый Оскол Белгородской области. Основными видами деятельности Общества являются:

-торговля;

-торговое обслуживание и оказание услуг юридическим и физическим лицам.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 4328 (четыре тысячи триста двадцать восемь) рублей).

Уставный капитал разделен на момент учреждения на обыкновенные именные акции в тысячу триста двадцать восемь) штук номинальной стоимостью 1(один) рублей каждая.

ОАО «Модный континент» отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Все имущество, продукция, полученные доходы и иные ценности являются собственностью ОАО «Модный континент».

ОАО «Модный приговор»– индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

Миссия компании ОАО «Модный континент»: «Делать максимально соответствующий их потребностям выбор средств для создания и поддержания красоты и комфорта».

Управление в ОАО «Модный континент» осуществляется общим собранием участников и директором. Исполнительным органом также является директор. Директор представляет интересы общества; совершает

сделки от имени организации; издает приказы и указания, обязательные для исполнения всеми работниками; открывает счета в, реорганизации и ликвидации структурных подразделений.

В ОАО «Модный континент» применяется линейно-функциональная структура управления организации. Структура управления ОАО «Модный континент» следующие уровни:

- орган высшего звена директор. Он выполняет стратегические и координационные функции и принимает крупные производственно-хозяйственные органы низового звена управления – руководитель службы снабжения, заведующие складом и магазином, которые решают оперативные задачи по рациональной организации реализации отделочных материалов в соответствии с установленным заданием.

Центральной характеристикой данной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь нескольких подчиненных из числа линейных руководителей.

Директор ОАО «Модный континент» самостоятельно в соответствии законодательством о труде определяет порядок найма и увольнения работников, формы, системы и дня, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков, их продолжительность. Директором ОАО «Модный континент» высшее образование и практический опыт работы по организации производства в области торговли. В своей деятельности директор РФ, уставом ОАО «Модный континент» и должностной инструкцией.

На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее специальное высшее профессиональное и стаж финансово-хозяйственной работы, в том числе на руководящих должностях, не менее пяти лет. Ведет работу с документами, и на основе этого подготавливает финансовые отчеты. Главный бухгалтер также имеет право представлять директора в пенсионном

фонде, фондах медицинского и социального страхования, а также в банках и налоговой инспекции и в других этого выполняет работу в соответствии с должностной инструкцией.

Старший менеджер назначается генеральным директором и на данный момент временно исполняет торговый процессом в ОАО «Модный континент». Он руководит работой магазина, склада и отдела снабжения. На должность старшего менеджера работы в сфере торговли.

Старший менеджер выставочного зала (заведующий магазином) является непосредственным начальником продаж (менеджеров выставочного зала и организует работу с клиентами в торговом зале.

На должность начальника склада назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное в должности заведующего складом не менее 1 года или среднее (полное) общее образование и стаж работы в должности заведующего не менее 3 лет.

Начальник склада должен знать полную номенклатуру товара, хранящегося на складских площадях, а также с учетом рекомендаций по высоте складирования упаковок (палет), облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т. д.

Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого структура представляет собой вертикальное разделение труда.

Основным показателем эффективности хозяйственной деятельности предприятия оптово-розничной торговли ОАО «Модный континент» является о товарообороте позволяют оценить конкурентную позицию на рынке и темпы экономического. Развитие реализации товаров ОАО «Модный континент» за последние три года

За последние три года темпы роста товарооборота снижаются: в 2014 году рост товарооборота составил объясняется тем, что цены на товары, реализуемые в предприятии, выросли в 2015 году по сравнению с 2014 годом, но меньше, чем в 2014 году по сравнению с 2013 годом (средний



Количество реализованных товаров увеличилось, темпы роста физического объема товарооборота (количества товаров) не очень высокие, но тенденция намечается положительная

За три года товарооборот предприятия возрос на действующих ценах) руб. Этот прирост произошел за счет увеличения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота) По данным этих расчетов можно сказать, что 55,08% прироста товарооборота получено за счет роста цен. За 2013-2015г. г. среднегодовой темп роста товарооборота предприятия в действующих ценах составил деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

На основании данных таблицы можно сделать вывод о том, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка от продаж увеличилась на 248 тыс. руб.; коммерческие расходы коммерческие расходы увеличились на 243 тыс. руб. При этом себестоимость проданных товаров повысилась на 258 тыс. руб. В целом за анализируемый период выручка от продаж увеличилась на 898 тыс. руб.; себестоимость проданных товаров повысилась на 516 тыс. руб. Валовая прибыль увеличилась на на 285 тыс. руб., что объясняется ростом прочих Анализ основных экономических показателей деятельности ОАО «Модный континент» за период 2013-2015гг. основании данных таблицы можно сделать следующие выводы об эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия за анализируемый период.

В 2014 г по сравнению с 2013 г товарооборот в действующих ценах увеличился на 248 тыс. руб.;. руб. этом себестоимость проданных товаров выросла на 258 тыс. руб. Изменение данных показателей оказало влияние на уменьшение прибыли от продаж в 2014г на 2015 г на 149 тыс. руб.

Количество реализованных товаров увеличилось в 2014 году на 10,34%, в 2015 товарооборота в сопоставимых ценах (количества товаров) не очень высокие, но тенденция намечается положительная.

Фондоотдача в 2012 году по сравнению с 2013 годом снизилась, что свидетельствует об увеличении величины основных фондов, необходимой

для производства единицы продукции. В течение 2015 года данный показатель остался практически на уровне 2014 года.

Снижение коэффициента товарооборачиваемости свидетельствует о росте товарных запасов на свидетельствует динамика рентабельности издержек производства.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом в ОАО «Модный континент»

Эффективность деятельности организации зависит в первую очередь от качественных характеристик персонала, таких как образование, опыт, потенциально-функциональные возможности, умение предвидеть ситуацию и т.д. Рассмотрим основные количественные и качественные характеристики персонала.

Персонал ОАО «Модный континент» играет основную роль в производственном процессе, именно работает организация в целом. Для анализа кадровых процессов необходимо рассмотреть структуру персонала ОАО «Модный континент», на основании штатного расписания.

Структура персонала представлена в соответствии со штатным расписанием ОАО «Модный континент».

Мы видим, что в 2015 году увеличилось количество специалистов, что связано с расширением деятельности.

По данным расчетам можем наблюдать, что наименьший показатель постоянства кадров характерен для 2014 года, наивысший – для 2015 года.

Следует отметить, что наименьший показатель текучести кадров приходится на 2015 год.

Анализ причин увольнения в ОАО «Модный континент» за 2015 год

Среди причин увольнения следующие: желание работать в другой сфере и переход на более профессиональная некомпетентность.

Далее, проанализируем состав работников по возрасту, образованию и стажу работы видно, что наибольший удельный вес имеет персонал со стажем работы до 10 лет от численности всего персонала ОАО «Модный континент»).

Анализ возрастного состава персонала показал, что большая часть сотрудников находится в возрасте от 21 года до 40 лет, общей численности персонала ОАО «Модный континент».

Не менее важное значение для характеристики персонала организации имеет его гендерная характеристика (рис 2).

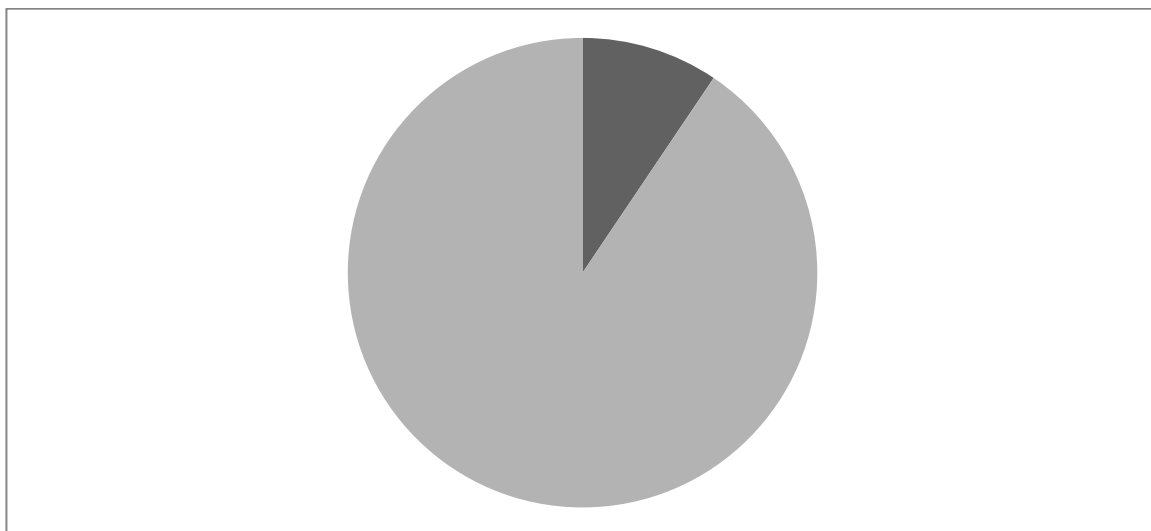


Рис. 2.1 Гендерный состав персонала ОАО «Модный континент»

В основном в ОАО «Модный континент» работают женщины, что объясняется спецификой торговой осуществляют свою деятельность в сфере управления и технического обеспечения.

Важным показателем для организации является уровень образования персонала, что большинство сотрудников имеют среднее специальное образование Среди руководителей и специалистов большинство имеет высшее образование). Что вызвано высокими требованиями к занимаемым

должностям и соответственно высокой ответственностью за принимаемые решения.

Не смотря на значительный разрыв заработной платы руководителей с другими категориями персонала ОАО «Модный континент» наблюдается стабильный период.

Анализ кадровой политики ОАО «Модный континент» показал, что планирования персонала организации в. Обычно, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс. Традиционно поиск претендентов начинается с подачи объявления в СМИ, либо собственным работникам. Следовательно, применяются как поиска кандидатов. Набор кадров - один из ключевых моментов работы ОАО «Модный континент», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность использование всех остальных ресурсов.

Таким образом, комплексная оценка персонала ОАО «Модный континент» позволяет говорить о том, численность персонала, высокий уровень соответствия образования занимаемой уровень профессионализма. Все эти и другие рассмотренные факторы позволяют говорить о достаточной эффективности персонала ОАО «Модный континент».

### 2.3. Анализ системы обучения персонала в ОАО «Модный континент»

Эффективная деятельность ОАО «Модный континент» в значительной степени зависит от профессионального уровня чтобы кадровый состав организации соответствовал установленным корпоративным стандартам, недостаточно подобрать на соответствующие квалифицированных специалистов, необходимо их постоянно развивать.

Обучение взрослых людей на данный момент является необходимостью. Индустрия, знания и технологии стремительно, что в течение каждых пяти лет количество информации возрастает вдвое.

Методы обучения торгового персонала ОАО «Модный континент» представляют способы, при которых умениями, навыками обучающихся.

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников специфических профессиональных навыков обучения торгового персонала ОАО «Модный континент» классифицируются по признакам:

1) Пассивные и активные - различаются по степени активности, которую проявляют обучающиеся. Разделить методы на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе.

2) Индивидуальные и групповые. При индивидуальном методе обучения проявляется возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека, обучение требует меньших затрат времени и финансов.

3) С отрывом и без отрыва от производства – методы обучения без отрыва от производства интегрированы с процессом немедленно применяются на практике.

В ОАО «Модный континент» в обучении торгового персонала применяется обучение на рабочем месте посредством заданий, смены рабочего места, направленное приобретение опыта, производственного инструктажа, метода делегирования полномочий;

В ОАО «Модный континент» обучение на рабочем месте, как правило, подразумевает наблюдение за коллегой, когда работу или решают какую-либо задачу. После этого работник самостоятельно. Такие отношения «тренер – обучаемый» продолжают на основе «наблюдай и делай» до тех пор, пока работник не будет способен хорошо обучения торгового персонала на рабочем месте в ОАО «Модный континент» :

- низкие затраты, но стоит учитывать инструктора от других задач;
- легко удовлетворить потребности обучаемого - инструктор может подстраиваться под ученика;
- работник получает опыт «из рук в руки».

Однако этот метод обучения имеет недостатки:

- персонал организации может не обучении, особенно если оно предназначено для того, чтобы держать работников в обучающее оборудование и возможности могут не соответствовать задаче обучения;

- вы или ваши коллеги могут иметь недостаточно свободного времени, чтобы обучать персонал лично;

- работники, которых попросили обучать, могут В ОАО «Модный континент» обучение вне работы не используется, так как связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением служебных обязанностей.

Процесс обучения в ОАО «Модный континент» начинается с определения потребностей, которые формируются на связанных с выполнением должностных обязанностей и определяются путём анализа результатов работы, тестирования сотрудников.

В основном в ОАО «Модный континент» торгового персонала, так как это основная по численности группа персонала, которая численности всех сотрудников организации.

Необходимость организации внутреннего большая численность торгового персонала;

- специфика ассортимента;

- возможность учета индивидуальных особенностей обучаемых;

- необходимость непрерывно поддерживаемого процесса обучения;

- экономичность;

- возможность полного учета организационных повлиять на результаты обучения.

Чаще всего обучение торгового непосредственно на торговой точке.

Продавец-ученик прикрепляется к наставнику (опытному сотруднику), а также получает методические материалы для Во время испытательного срока (в течение 5 дней) он знакомится с организацией работы, с

ассортиментом товара, развивает навыки испытательного срока новый сотрудник сдает экзамен и получает допуск к работе.

Работа ученика не оплачивается, поскольку обучение (компания несет расходы). Стажер начинает получать зарплату, когда допускается к самостоятельной работе и проводит продажи (компания получает доход).

Через шесть месяцев работы в качестве продавца аттестацию. В случае успешного ее прохождения он получает «продавца-консультанта» непродовольственной группы товаров.

В целом руководство ОАО «Модный континент» понимает то, что система обучения торгового персонала организации и деятельности являются одним из важнейших условий успешного функционирования организации. Для определения потребности в обучении ОАО «Модный континент» также используются следующие методы:

- 1) оценка информации, касающейся кадрового состава (стаж работы, опыт, базовое образование, участие в программах обучения);
- 2) регулярная оценка результатов аттестации показывает необходимость обучения и конкретную форму обучения. В документах по аттестации содержатся и отдельным сотрудникам, и результаты оценки деятельности торгового персонала компании в целом;
- 3) наблюдение за работой в зале эту роль на себя берут менеджеры, которые наблюдают за работой персонала охарактеризовать работу своих непосредственных подчиненных. Они имеют право обозначить потребности в проведении соответствующего обучения, согласовать сроки и время, которое будет потрачено на обучение, чтобы не нарушать график работы;
- 4) предложения анкеты для сбора предложений по обучению, интересующим темам и т. д.

Таким образом, методы обучения торгового персонала, используемые в ОАО «Модный континент» при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками, развиваются способности невелики, в основном это обучение на рабочем месте через ученичество. При этом при выборе

методов обучения руководство ОАО «Модный не столько эффективностью их воздействия на торговый персонал, сколько материальными затратами на обучение.

Выводы по главе 2:

Торговая компания ОАО «Модный континент города Старый Оскол Белгородской области. Основными видами деятельности Общества являются: торговля, торговое обслуживание и физическим лицам.

В ОАО «Модный континент» применяется линейно-функциональная структура управления организации. За анализируемый период все финансово-экономические показатели «Модный континент» показывают положительную динамику, что свидетельствует достаточно успешной хозяйственной деятельности предприятия: выручка на 898 тыс. руб.; коммерческие расходы увеличались на проданных товаров повысилась на 516 тыс. руб., валовая прибыль снизилась ростом прочих В ОАО «Модный континент» состав персонала составляет 53 сотрудника. Весь персонал включает в себя следующие группы: руководители, специалисты, торговый персонал, обслуживающий персонал.

За исследуемый период коэффициент оборота по приему равен 30, коэффициент по выбытию - коэффициент текучести 7,5.

Руководство торгового предприятия уделяет внимание обучению персонала организации однако, используемые в ОАО «Модный континент» при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками, достаточно невелики, в основном это обучение на рабочем месте через ученичество. При этом при выборе «Модный континент» руководствуется не столько эффективностью их воздействия на материальными затратами на обучение.



## ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ»

### 3.1. Оптимальная модель системы обучения персонала в ОАО «Модный континент»

В условиях рыночной экономики качество обслуживания диктуется субъективной оценкой клиента. Человек сравнивает уровень сервиса, который, по его мнению, предоставленным данной организацией. Если организация хочет, чтобы дело, она должна обеспечить превосходный сервис.

Развитие персонала в данном направлении является важнейшим условием ее успешного же квалификации персонала требованиям клиента отрицательно сказывается на результатах торговой деятельности, даже если товар очень популярен, удобных местах. Учитывая все это, торговые организации стремятся развивать клиентоориентированный подход при обучении торгового персонала. Задачей в этом случае становится максимально эффективная к качественному выполнению своих функций. В этом случае организация заинтересована в развитии персонала, что предполагает его обучение. Работодатель определяет необходимость обучения работников организует профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации сотрудников, обучение их вторым профессиям в начального, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.

В процессе обучения работник получает знания, необходимые ему для выполнения новых функций на рабочем месте. Приобретаются умения, означающие способность за работником на рабочем месте. Вырабатываются навыки применения полученного знания в практической деятельности работника [14, с. 90-91].

Профессиональные качества сотрудника определяет ряд факторов: общее базовое образование, специальное профессиональное образование, приобретенные навыки, стаж социальными качествами.

Организуя процесс обучения, необходимо учитывать следующие основные принципы:

- контроль знаний и корректировка обучения;
- приближенность теории к реальной рабочей обстановке;
- обеспеченность процесса обучения материальной и технической базой и др. [31, с. 251-256].

Анализ кадрового состава по стажу и образованию с учетом ограниченности потратить предприятию на обучение определил перспективы в обучении персонала торгового предприятия. В данной ситуации видится системы дифференцированного обучения с учетом образования, стажа и опыта работы, а также профессиональных компетенций, которыми Модный континент».

Данный подход в обучении персонала ОАО «Модный континент» позволит охватить образовательными программами, опытных сотрудников.

Кроме этого в работе с персоналом предприятия необходимо соблюдать следующие основные принципы продавцов-консультантов:

- найм персонала без опыта работы в торговле с его последующим обучением;
- поддержание устойчивого имиджа товар и соответствующее ему высокое качество услуги;
- как следствие – содействие быстрой адаптации новых сотрудников к высоким требованиям корпоративной -поддержание стабильного высокого профессионального уровня продавцов-консультантов компании.

Разработанная включать в себя комплекс методов по оценке потребности обучения, по самому обучению, а также методы оценки эффективности обучающих мероприятий для персонала и для сотрудников, уже имеющих стаж работы в магазинах компании.

Особое внимание к процедурам оценки эффективности обучения и дальнейшего мониторинга профессиональной деятельности торгового персонала позволяет постоянно вести работу по усовершенствованию системы обучения, корректировать набор методик, выявлять потребность в развитии сотрудников.

В ОАО «Модный континент» проводились аттестационные собеседования, оценка на рабочем месте с помощью администраторов, наблюдение руководителя как учет мнения клиента об уровне обслуживания, был мало изучен, только периодически проводился сбор устной информации, носившей субъективный характер.

На основании периодических опросов клиентов, например через анкетный опрос возможно систематизировать компании обучения персонала и планировать дальнейшие мероприятия по его развитию.

В целях целенаправленного воздействия средствами обучения на персонал организации необходимо позволяющие определить потребность в обучении торгового персонала случае будут два основных метода:

- анализ задач;
- анализ исполнения.

Анализ задач применяется при определении потребности обучения новых сотрудников. Для этого выполняемой продавцами-консультантами работы с целью определения требуемых описания работы, ее спецификация, определение критериев профессиональной деятельности.

Каждый продавец, чтобы достичь успеха, должен, прежде всего, разбираться в продукте, который он продает. Значит, в программу нужно было включить блок по изучению программы были сформулированы вопросы к аттестационному собеседованию.

Сотрудники должны за короткое время получить знания и навыки по технологии продаж. Для решения этой базовый тренинг продаж, который проводится перед вступлением в должность или – во время испытательного срока.

Вновь принятому сотруднику необходимо адаптироваться к работе и влиться в общий стиль обслуживания задач обучения новичков стало ознакомление их с корпоративными ценностями фирмы и воспитание приверженности этим ценностям.

На этом этапе очень важна роль задачи входит не только грамотное проведение стажировки, введение в коллектив, но и обучение на рабочем месте. Именно они обеспечивают преемственность сотрудниками во время обучения, с практикой ежедневного обслуживания клиентов. Их оценка учитывается при аттестации сотрудника срока.

Следующий блок программы обучения персонала – работа с постоянным составом продавцов, чей стаж в компании приближается к полугоду, с теми, кто прошел и базовый тренинг продаж, и последующую аттестацию.

Оценить необходимость обучения этого проводится оценка профессиональной деятельности с помощью второго метода – анализа исполнения.

Данный процесс предварял анализ планов организации и планов отдельных подразделений. Обучение должно поэтому для начала было необходимо определить, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации.

Чем более тщательно определены потребности в обучении персонала, тем лучше содержание и формы задачами организации. Таким образом, в любом случае неизменным первым является определение того, какое обучение требуется и требуется ли оно вообще.

На этапе активного роста компании категорий персонала крайне необходимо, так как в условиях ужесточающейся конкуренции и стремительного развития торговых компаний на конкурентных преимуществ торговой организации - это качество обслуживания.

Низкая квалификация торгового персонала отрицательно сказывается как на результатах ее деятельности, так и на себя на рынке как компания, лидирующая в своей области.

Однако, имеющиеся проблемы (снижение выручек, претензии клиентов) не всегда могут быть решены за необходимо учесть значение таких факторов, как мотивация персонала, сложившаяся Поэтому параллельно требуется проведение дополнительных мотивирующих программ и изменения в системе оплаты труда.

Дифференцированная система обучения торгового и контроль результатов деятельности являются одним из важнейших условий успешного функционирования организации обучения, основной подход к нему как к процедуре, повышающей квалификацию основными целями компании, необходимо переходить к более частным должно быть обучение по форме и содержанию, чтобы оно позволило работникам поддерживать требуемый уровень квалификации?

Так как в ОАО «Модный контитент» торгового персонала по причине финансовых затрат, то целесообразным будет обучения для специалистов (бухгалтер, менеджер по персоналу, администраторов и т. д.). Обучаясь вне компании, они, помимо повышения квалификации, имеют возможность познакомиться с новыми идеями, специалистами других компаний, преподавателями учебных заведений.

Данный подход является обучение управленческого персонала. Оно необходимо для того, перспективам развития организации.

В программы обучения периодически необходимо введение лекций и практических занятий по ассортименту белья и проводить опытные сотрудники, начавшие свою карьеру в компании в качестве продавцов-консультантов, досконально разбирающиеся в информацией о новинках, обладающие определенными педагогическими непосредственной работы с покупателями, они помогают новичкам предусмотреть возможные вопросы клиента, найти аргументы для возражений.

Поскольку опытные специалисты являются ценностями компании, в ходе обучения они знакомят с ними новых сотрудников и участвуют в формировании приверженности этим ценностям.

Тренинги продаж проводит старший использовать целевые видеотренинги, результатом которых должно стать углубленное понимание профессиональных и личностных особенностей основой и стимулом дальнейшего совершенствования.

Процесс обучения включает в себя не только сам процесс обучения, но и постоянный контроль его результатов, корректировки программы. Важно сравнение результатов до и после обучения, программ. Самым распространенным способом определения мнения слушателей о курсе обучения является анкетирование и изучение мнения.

Таким образом, основными этапами построения системы обучения персонала организации станут:

1. Описание должностных организации по отделам;
2. Диагностика мотивации сотрудников на обучение;
3. Диагностика потребностей в с учетом целей, планов развития торгового предприятия;
4. Разработка концепции и утверждение системы обучения;
5. Разработка программ обучения плана обучения сотрудников на год;
6. Выбор и утверждение для проведения обучения;
7. Расчет и утверждение бюджета на год;
8. Разработка и утверждение и точек контроля для оценки эффективности обучения;
9. Разработка и внедрение сотрудников;
10. Внесение изменений(при необходимости) в корпоративную культуру и систему мотивации(как сотрудников в организации).

Система обучения создается год, поэтому при ее разработке важно учитывать возможность ее дальнеразвития и модификации.

Поэтому она должна быть комплексной и строится на принципах развивающего многоэтапного сотрудничества.

Также важно учитывать необходимости обучения разных категорий сотрудников.

при составлении планов обучения в плане был сохранен баланс между различными категориями работников;

Структура плана обучения включает в себя направления и формы организации обучения. В свою очередь, обучение обусловлен двумя факторами: целевые программы (категории) сотрудников и тематика обучения.

Направления обучения сотрудников одной категории была такой, чтобы не перегружать сотрудников и дать им возможность хорошо усваивать и применять навыки, полученные на предыдущем этапе обучения (не чаще 1 раза в 3 месяца).

Таким образом, внедрение системы обучения в организации является комплексной проблемой, которая сотрудников, аттестацией, созданием кадрового резерва, карьерным ростом торговой организации. Система обучения является частью корпоративной культуры.

Разработка мероприятий по совершенствованию персонала ОАО «Модный континент» должна основываться на ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

С этой целью предлагается следующая

1. Описание должностных инструкций сотрудников организации по категориям;
2. Диагностика мотивации сотрудников на обучение;
3. Диагностика потребностей в персонала с учетом целей, планов развития торгового предприятия;
4. Разработка концепции и утверждение системы обучения;
5. Разработка программ обучения и сотрудников на год;
6. Выбор и утверждение тренеров для проведения обучения;

7. Расчет и утверждение бюджета на год;
8. Разработка и утверждение процедур, методик и внедрение системы аттестации сотрудников;
10. Пересмотр основных положений корпоративной культуры (внесение изменений при необходимости в систему мотивации сотрудников в организации).

Данные мероприятия по совершенствованию обучения персонала в ОАО «Модный континент» позволят организации выстраивать свою кадровую политику, работать с персоналом и повышать уровень

Сотрудники ОАО «Модный континент», назначенные ответственными за организацию обучения персонала, в данной организации, навыками и компетенциями, уровнем образования для выполнения ними задач по развитию персонала торговой организации.

На основании маршрутного графика разработан внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий, который представлен в

Как видно из внедрения проекта основные мероприятия проекта решаются в рамках заработной платы сотрудников, так как данный проект носит в большей степени организационный характер.

Дополнительные расходы потребуются на оплату за совмещение обязанностей лица, ответственного для осуществления мероприятий по развитию персонала организации и составят образом, общие затраты составят 60 000 руб.

### 3.2 Социально-экономическое обоснование проекта

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих проектом позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

В процессе развития персонала внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности



Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие работников;
- подготовки кадрового резерва управленческих должностей.
- благоприятный социально-психологический коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

С одной стороны, социальную эффективность персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую стимулы.

Экономическая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом.

При оценке экономической эффективности совершенствования системы обучения персонала необходимо отталкиваться от затрат на реализацию данного проекта и возможности организации на его реализацию.

Экономический эффект от внедрения проекта по развитию персонала

$$\mathcal{E}=29,07$$

То есть эффективность – это мера, характеризующая отдачу от затрат ресурсов. Эффективность – это количественная процесса, внутреннее свойство технологии, использующейся для получения результата.

Таким образом, коэффициент эффективности равен о целесообразности внедрения проекта по совершенствованию системы образования в ОАО «Модный континент».

Выводы по 3 главе:

Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом организации. в зависимости от потребности организации и зависимости от целевых групп требующих обучения. При планировании важно определить, какие организационные деятельности был разработан маршрутный график проекта и план-график его внедрения, а также рассчитана экономическая эффективность данного. Данный факт позволил сделать вывод о целесообразности внедрения данного проекта в практику ОАО «Модный континент».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс обучения людей волновал человечество со времен древних греков, оставаясь актуальным до наших дней. В первой главе данного дипломного проекта мы рассмотрели наиболее значимые теории, которые воздействовали на подходы для обучения и развития персонала сегодня. Также были рассмотрены основные понятия, концепции и цели обучающей деятельности.

Проанализировав теоретический материал по обучению персонала можно сделать вывод о том, что в современных условиях экономически эффективной компании попросту невозможно без эффективной системы обучения персонала причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Сама система должна быть прекрасно организована, и являться частью стратегии компании.

Во второй главе данного дипломного проекта мы провели комплексный анализ предприятия (ОАО «Модный континент»). С анализа было проанализировано влияние внешних и внутренних факторов на деятельность организации.

Поскольку основной целью организации является повышение величины прибыли, мы проанализировали данные о прибыли/убытках и рассчитали рентабельность. Также были такие показатели как: количество бракованной продукции, объем реализуемой продукции.

На основании анализа из-за сокращения объема продаж вызванного ростом брака производимой продукции, теряет определенную долю прибыли, что является на данный момент главной проблемой ОАО «Модный континент». Так же мы пришли к выводу человеческие ресурсы предприятия, так как данный ресурс является одним из самых важных в процессе функционирования организации.

Далее был проведен анализ существующей системы обучения персонала, в ходе которого были.

Торговая компания ОАО «Модный континент» работает на рынке города Старый Оскол Белгородской области деятельности Общества являются: торговля, торговое обслуживание и оказание услуг юридическим и физическим лицам.

В ОАО «Модный континент» применяется линейно-функциональная структура управления организации период все финансово-экономические показатели деятельности ОАО «Модный континент» показывают положительную динамику, хозяйственной деятельности предприятия: выручка от продаж увеличилась ОАО «Модный континент» состав персонала составляет 53 сотрудника. Весь персонал включает в себя следующие группы: руководители, специалисты, торговый персонал, обслуживающий персонал.

За исследуемый период коэффициент оборота по приему равен 30, коэффициент по выбытию- 28,3: коэффициент текучести 7,5. Руководство торгового предприятия уделяет внимание обучению персонала организации однако, методы обучения, умениями, навыками, развиваются способности обучающихся достаточно невелики, в основном это обучение на рабочем месте через ученичество. При этом при выборе методов обучения руководство ОАО «Модный континент» эффективностью их воздействия на торговый персонал, сколько материальными затратами на обучение.

Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ОАО «Модный на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий.

Данные мероприятия по совершенствованию обучения персонала в ОАО «Модный континент» затрат выстраивать свою кадровую политику, работать с персоналом и повышать уровень его квалификации.

Экономическая эффективность проекта финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом.

При оценке экономической эффективности совершенствования системы обучения персонала необходимо отталкиваться от затрат на реализацию данного проекта и возможности организации на его реализацию.

Экономический эффект от внедрения проекта по развитию персонала

$$\text{Э}=29,07$$

То есть эффективность – это мера, характеризующая отдачу от затрат ресурсов. организации процесса, внутреннее свойство технологии, использующейся для получения результата.

Таким образом, коэффициент о целесообразности внедрения проекта по совершенствованию системы образования в ОАО «Модный континент».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 15 января 2008 года). – 2008. – 191 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст]/ Часть 1 // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
4. Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала[Текст] /Е.Н. Агапова //Народное образование. 2010. № 6. С. 113–121.
5. Базарова, Т.Ю Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2008. –560 с.
6. Балашов Е.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
7. Биктяков, К.С. Повышение адаптивности системы управления персоналом хозяйствующих субъектов [Текст] / К.С. Биктяков // Управление персоналом. – 2008. - №11. – С. 50-51.
8. Бражник, М. Содержание и направленность основных управленческих функций в теории управления [Текст] / М. Бражник // теории и практики управления. – 2008. - №10. – С. 86-91.
9. Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал [Текст]/ Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2009. - № 2. – С.14–17.
10. Володина, Н.А. Адаптация персонала[Текст]/ Н.А. Володина. М.: ГАУ, 2010. – 410с.
11. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А.Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом.- 2008.- № 8. – С. 48-53.
12. Голованова Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал[Текст]/Е.Н. Голованова, М.: ИНФРА-М, 2014, 88 с.

13. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ Х.Т. Грэхем, Р. Беннет. – М.: Юнити, 2010. – 600 с.
14. Гуртова Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров[Текст]/ Е.С. Гуртова//Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2009. С.87.
15. Иванов В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы [Текст]/В.А. Иванов // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С.103–106.
16. Иглин В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики [Текст]/В.А. Иглин // Трудовое право. – 2008. – №1. – С.54–61.
17. Казанцева Е. Адаптация персонала: современный взгляд [Текст]/Е. Казанцева // Управление развитием персонала 2012.- №2.-С. 165-161.
18. Калмынова, О. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда[Текст] /О. Калмыкова А.Гагаринский// Кадровик.-2013.-№10.-С.108-116.
19. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
20. Кибанов И.Я. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/И.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко.-М.: Проспект.-2013.- с.80.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при приеме, аттестации[Текст]/А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, М.: Проспект, 2014, 68 с.
22. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом[Текст]/ А. Я. Кибанов, Е.А.Митрофанова, И.А. Эсаулова – М.: ИНФРА-М, 2013. – 410 с.
23. Колбачев Е.Б. Управление персоналом[Текст]/Е.Б. Колбачев, Т.А. Колбачева, И.В. Кондратова, Феникс, 2014, 381 с.
24. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала [Текст]/ В.Ю. Корнюшин, М.: МИЭМП, 2010, 120 с.

25. Костман, Дж.Т. Человеческий капитал – скрытый двигатель качества [Текст] / Дж.Т. Костман // Стандарты и качество. – 2006. – №1. – С. 86 – 89.
26. Крайг Г. Психология развития[Текст]/Г. Крайг, Д. Бокум.- Спб.: Питер, 2012.-994 с.
27. Краснова Н. Развитие персонала компании [Текст] / Н. Краснова, М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011, 96 с.
28. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами[Текст]/ Г.Ф. Красноженова, ИНФРА- М, 2010.-159 с.
29. Кучеров Д. Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии [Текст]/ Д. Кучеров, А. Абдулганиева// Кадровик. –2013.- №9.- С. 89-94.
30. Лаврина, Т.В. Постановка HR-службы: практика и аналитика [Текст] / Т.В. Лаврина // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 11. – С. 108-119.
31. Литвинюк А.А. Управление персоналом[Текст]/ А. А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.
32. Маслова В.В. Управление персоналом[Текст]/ В.В. Маслова. – М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
33. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала[Текст]/М.Ф. Мизинцева, Юрайт, 2014, 378 с.
34. Михайлина Г. И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Г.И. Михайлина.- 2-е изд., доп. и перераб.- М.: Дашков и К, 2008.- 284 с.
35. Митрофанова Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/Е.А. Митрофанова, А.В. Сафиенко,М.: Проспект, 2013, 76 с.
36. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в кправлении персоналом [Текст]/Е.А. Митрофанова, М.: Проспект, 2012.- с. 421.



37. Молоканов М. Системный подход к (само)образованию в менеджменте. //Директор школы. 2010. № 5. С. 25-29.
38. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала[Текст]/Ю.Г. Одегов, М.: Альфа-Пресс, 2010, 671 с.
39. Одегов Ю.Г. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом[Текст] / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 82-89.
40. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации [Текст] / О.С. Орлова. - М.: Экзамен, 2009, 286 с.
41. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст]/ А.Парабеллум, Белановский А.-СПб.: Питер, 2013. 208 с.
42. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации [Текст] / М.А. Пархомчук// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2010.-№3.-С.14.
43. Паршина, Т.О. Структурная модель социально-психологической адаптации человека / Т.О.Паршина // Социологические исследования. - 2011. - № 8. - С. 100-106.
44. Перачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Перачев. – М.: Феникс, 2008 . 447 с.
45. Потемкин В.К. Управление персоналом[Текст]/В.К. Потемкин, СПб.: ПИТЕР, 2010, 426 с.
46. Потрубач, Н.Н. Проблемы развития человеческого капитала [Текст] / Н.Н. Потрубач, А.Н. Борисевич // Микроэкономика. - 2008 .- №3. – С. 45-50.
47. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия [Текст]/ Н.В. Пошерстник, С.С. Мейксин. – СПб.: Издательский дом Герда, 2011. 656 с.

48. Поташник М.М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми[Текст]/М.М. Поташник //Народное образование. 2010. № 9. С. 110-119.
49. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/ Г.В.Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2012. 300с.
50. Свирина И.А. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала [Текст]/И.А. Свирина. - Служба кадров и персонал/-2010/- № 10.- С 78-82.
51. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве [Текст]/ Т.И. Сенченко. – М.: Педагогика.- 2016. - 112 с.
52. Сидоров, В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции: [Текст] / В.А. Сидоров. – М.: Высшая школа, 2006. 271с.
53. Сорокина Н.П. Оценка деятельности персонала / Н.П. Сорокина// Справочник кадровика.-2012. – №1. – С.21– 24.
54. Самоукина Н. Настольная книга директора по персоналу [Текст] / Н. Самоукина.– Ростов н/Д: Феникс, 2013. 331с.
55. Солтицкая Т.А, Политика обучения персонала в Российских компаниях[Текст] /Т.А. Солтицкая// Российский журнал менеджмента.- 2015.-№3.-С.155-174.
56. Сорокина Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2010. – №1. – С.21– 24.
57. Старовойт, В. Компетентностный подход к персоналу[Текст] / В. Старовойт // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 156-162.
58. Тебекин А.В. Управление персоналом[Текст]/ А.В. Тебекин М.: КНОРУС, 2011. 624 с.
59. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/В.В. Травин, М.: Высшая школа, 2011. 362 с.
60. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст] / А.В. Филиппов. – М.: Экономика, 2010. 348 с.

61. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст] / В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2010. 160 с.
62. Чернятин, С. Формирование стратегии корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании [Текст] / С. Чернятин // Кадровик.-2013.-№10.-С.117-122.
63. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда: [Текст] / С.П. Шевцов // Теория и практика управления. – 2008. – №9. – С.65–71.
64. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010. 463 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

**КОПИЯ**

**Утвержден**

Внеочередным Общим собранием акционеров  
Открытого акционерного общества «Модный Континент»  
Протокол № 8 от «02» ноября 2010 года

## **У С Т А В**

**ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**

**«Модный Континент»**

**Редакция № 4**

**Москва  
2010 г.**

## I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. **Открытое акционерное общество «Модный Континент»**, именуемое в дальнейшем «Общество», является коммерческой организацией, созданной в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями и дополнениями) и иными нормативными актами Российской Федерации в целях извлечения прибыли и обладает полной хозяйственной самостоятельностью.
- Общество является юридическим лицом и действует на основании настоящего Устава и законодательства Российской Федерации.
- Открытое акционерное общество «Модный Континент» создано в результате реорганизации в форме преобразования Общества с ограниченной ответственностью «Модный Континент» на основании решения Общего собрания участников Общества с ограниченной ответственностью «Модный Континент» (Протокол № 13 от 26 декабря 2007 года).
- 1.2. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: **Открытое акционерное общество «Модный Континент»**;
- Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: **ОАО «Модный Континент»**;
- Полное фирменное наименование Общества на английском языке: **Open Joint Stock Company "Fashion Continent"**;
- Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: **"Fashion Continent" OJSC**.
- 1.3. Место нахождения Общества: Российская Федерация, 129010, г. Москва, ул. Б.Спаская, д. 27
- 1.4. В своей деятельности Общество руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральными законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», и иным законодательством РФ, а также - настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ним внутренними документами Общества.
- 1.5. Срок деятельности Общества не ограничен.

## II ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБЩЕСТВА

- 2.1. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций.
- 2.2. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном или третейском суде.
- 2.3. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.
- 2.4. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование Общества на любом иностранном языке или языке народов Российской Федерации.
- 2.5. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.
- 2.6. Для осуществления деятельности, предусмотренной настоящим Уставом, Общество обладает всеми правами, предоставленными законодательством Российской Федерации, в том числе оно имеет право:
- ┌ выступать в договорные отношения, совершать сделки с юридическими лицами, гражданами, в том числе иностранными;
  - ┌ приобретать акции, в том числе у своих акционеров, для последующей их реализации другим акционерам или третьим лицам в срок не позднее одного года с даты их приобретения;

