

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии	6
1.2 Кадровый состав предприятия и показатели эффективности его формирования и использования	12
1.3 Показатели, характеризующие эффективность управления персоналом в организации	19
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ, НА ПРИМЕРЕ АО «ВРК-1»	31
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации	31
2.2 Анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов	31
2.3 Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации	50
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА В АО «ВРК-1»	73
3.1 Мероприятия по оптимизации кадрового состава	73
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	96
ПРИЛОЖЕНИЯ	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается, в том, что в настоящее время в нашей стране основным вопросом благополучного развития организации становится поиск современных методов и способов управления персоналом для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла. Планирование и прогнозирование персонала, набор персонала, система обучения (в целом, эффективные кадровые технологии), которые находится на высоком уровне в компании позволяют: выявить продуктивное состояние кадровых ресурсов, создаст все условия для планомерного отбора и подбора сотрудников, позволит сократить общие издержки на рабочую силу за счет, грамотно проведенной активной политики на рынке труда. Хозяйствующие субъекты применяют те или иные кадровые технологии в зависимости от необходимости вектора системы управления персоналом и метода управления персоналом. Например, на начальных стадиях функционирования предприятий ориентиром целесообразно выбрать построение результативной системы подбора и найма сотрудников; для целей повышения качества работы необходимо сконцентрироваться на системе обучения и системе мотивации и стимулирования. То есть, в зависимости от цели предпринимательской деятельности (например, достижения определенного уровня конкурентных позиций, усиление конкурентных позиций на рынке или недопущения снижения уровня конкуренции) целесообразно формировать набор приоритетных и оптимальных методов управления персоналом и кадровых технологий.

Цель выпускной квалификационной работы магистра – разработка мероприятий по оптимизации кадрового состава в АО «ВРК-1».

К задачам работы следует отнести следующие:

- рассмотреть современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии;
- охарактеризовать кадровый состав предприятия и показатели

эффективности его использования;

- рассмотреть показатели, характеризующие эффективность методов управления трудовыми ресурсами;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ВРК-1»;
- проанализировать кадровый состав и эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии АО «ВРК-1»;
- проанализировать методы управления и оценить кадровые технологии управления персоналом в АО «ВРК-1»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом и оптимизации кадрового состава для АО «ВРК-1»;
- представить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие АО «ВРК-1»; предметом исследования – система управления и методы управления персоналом.

В работе использовались следующие методы: метод сбора данных (в теоретической части работы); аналитический и графический методы, метод анализа документов (в практической части работы).

Практическая значимость выбранной темы исследования заключается в систематизации теоретических сведений о сущности, особенностях и характеристиках системы управления персоналом, оценке эффективности кадровых технологий, что в последующем стало необходимым при написании выпускной квалификационной работы магистра (теоретико-методологический инструментарий применен на практике в отношении АО «ВРК-1»).

Выпускная квалификационная работа магистра состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении определена актуальность выбранной темы исследования, сформулированы цель и задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава определяет сущность современных кадровых технологий, особенности кадрового состава

и показателей эффективности его формирования и использования; в первой главе исследования рассмотрены также показатели, характеризующие эффективность управления персоналом в организации. Во второй главе диссертационного исследования проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ВРК-1», анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов в АО «ВРК-1»; в аналитической главе охарактеризованы также методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в АО «ВРК-1». В третьей главе исследования разработаны мероприятия по оптимизации кадрового состава в АО «ВРК-1».

В заключении определены выводы по работе.

очно.рф
Практика, ВКР, Сессия под ключ
8 (800) 100-62-72
1006272@mail.ru

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии

Персонал – это один из важных ресурсов организации. Эффективное управление персоналом повышает итоговые показатели деятельности организации. Высокие показатели производительности труда, низкий уровень текучести кадров, высокая квалификация специалистов, все это влияет на конкурентоспособность организации, на итоговые результаты деятельности.

Управление персоналом включает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, мотивированию и стимулированию их трудовой активности; в свою очередь, система управления персоналом включает в себе совокупность действий ответственных сотрудников (как правило, кадровых работников, сотрудников кадровой службы) за организацию управления штатом предприятия [22, с.107].

Система управления является открытой системой [18, с.108]. В основе системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов в кадровой работе. С этой точки зрения стоит выделить три основных блока (таблица 1) [27, с.34]:

Таблица 1 – Основные блоки системы управления персоналом на предприятии

Формирование персонала	Рациональное использование персонала	Развитие персонала
Блок 1	Блок 2	Блок 3
Подбор, кадровое планирование, отбор кандидатов.	Оценка персонала, мотивация персонала, стимулирование к труду, нормирование и организация рабочего времени.	Обучение, развитие, работа с резервом.

Человеческие ресурсы организации являются одним из важнейших факторов ее успеха, эффективная организация их деятельности определяет рост финансово–производственных показателей деятельности предприятия, поэтому в рамках современной ужесточенной борьбы отечественные и зарубежные предприятия ориентированы на формирование системы менеджмента, ориентированного на персонал.

В последние годы в юридической, социологической и управленческой науке всё чаще механизм реализации системы управления персоналом и кадровой политики связывают с кадровыми технологиями, которые заключают в себе средства по управлению штатными единицами предприятия. Кадровые технологии предприятия необходимо сформировать в таком балансе, чтобы у предприятия имелась возможность не только сохранить свой статус и конкурентное положение на рынке, но и обеспечить возможность к динамичному и перспективному развитию и совершенствованию предпринимательской деятельности.

Кадровая технология – это средство управления количественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, её эффективное функционирование. Кадровые технологии представляют собой совокупность последовательно производимых действий, приёмов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека, либо сформировать требуемые для организации условия, либо изменять условия использования человеческих ресурсов [5, с.220].

Основными кадровыми технологиями являются поиск, отбор, найм персонала, оценка, обучение, мотивация и другие.

Найм персонала включает в себя всю совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала. Подбор персонала представляет собой совокупность действий по привлечению на работу кандидатов соответствующей квалификации и стажа, отбор – выбор сотрудников из набранных в процессе подбора кандидатов [11, с.121].

Существует два вида источников подбора персонала: внутренние – это сотрудники самого предприятия и внешние – из внешней среды. Так как ресурсы любого предприятия ограничены, внешние источники используются в большинстве случаев.

Оценка персонала включает в себя совокупность мероприятий, направленных на анализ квалификационных навыков работников, их умений, творческого потенциала и проч. [11, с.135].

Обучение персонала – это совокупность мероприятий, целью которых является повышение квалификации сотрудников организации, либо приобретение качественно новых знаний. Под системой обучения понимается взаимодействие компонентов системы, которые ориентированы на достижение поставленной цели «повышение квалификации и приобретение новых навыков сотрудниками организации» [11, с.135].

Мотивация труда представляет собой совокупность методов по стимулированию работника (или группы работников) к трудовой деятельности для целей повышения производительности труда через удовлетворение их собственных потребностей.

Мотивация как функция менеджмента (от lat. movere) – это [11, с.139]:

- побуждение к действию;
- динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость;
- способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Мотивацию можно определить как процесс побуждения работника организации к активной деятельности для целей удовлетворения потребностей и достижения целей организации.

Стимулирование труда – это методы воздействия на трудовую деятельность работников. Функции стимулирования [11, с.139]:

- экономическая (содействие повышению эффективности

производства);

- социальная (через доходы формируется социальная структура, формируются потребности, развивается личность и т. д.);
- нравственная, воспитательная (формируется отношение к труду и т.д.).

Деловая оценка персонала ориентирована на административные, информационные и мотивационные цели. Задачами деловой оценки персонала можно назвать следующие:

- оценка профессиональной компетенции работника;
- оценка характера работника и его личных качеств;
- оценка правдоподобности образования работника заявленным им сведениям;
- прочие.

Деловая оценка персонала должна быть основана на реальных сведениях о работнике (его уровне образования, курсах, личных компетенций), оценка должна быть строго объективна, субъективистский характер неприемлем для деловой оценки сотрудника. Все данные в рамках деловой оценки должны быть достоверными (например, в рамках анализа образования работника важно подтвердить его дипломом о высшем или средне-специальном образовании). Деловая оценка также должна быть ориентирована на перспективу (поскольку одной из основных задач деловой оценки персонала является планирование карьеры работника).

Помимо рассмотренных выше, существуют также другие кадровые технологии (адаптация персонала, кадровое планирование, развитие персонала, повышение, понижение, перевод и увольнение сотрудников).

Каждая кадровая технология имеет свои принципы, процедурные особенности и критерии эффективности. Но все они должны отвечать определенным требованиям:

- социальная обусловленность, наличие соответствующих условий;
- целесообразность и обоснованность по результату;

- возможность достижения целей кадровых технологий;
 - экономичность и информационная обеспеченность;
 - обеспечение условий для принятия эффективного кадрового решения;
 - нормативная определенность (наличие нормативно-правового акта);
 - правовая непротиворечивость (отсутствие противоречий);
- согласованность целей организации и целей ее персонала;
- персонифицированность результата посредством кадровых решений.

Управление персоналом осуществляется при помощи научно разработанных методов. Методы – это способ влияния на коллектив или отдельного работника для достижения поставленной цели, координации его деятельности в процессе функционирования организации.

К основным методам управления персоналом отнесены следующие:

1) Экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретных соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Экономические методы базируются на использовании экономических стимулов и известны как «метод пряника». С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллектива, отдельных работников.

2) Организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер.

3) Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к работе и влияют на персонал с помощью психологических механизмов с целью перевода административной задачи в понимание обязанностей, внутренней потребности человека.

Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления

персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий.

Как видно из приведенных выше определений, методы управления и методы руководства взаимосвязаны, они имеют общую основу, реализуют общие цели и задачи.

Основные методы управления персоналом систематизированы на рисунке 1.

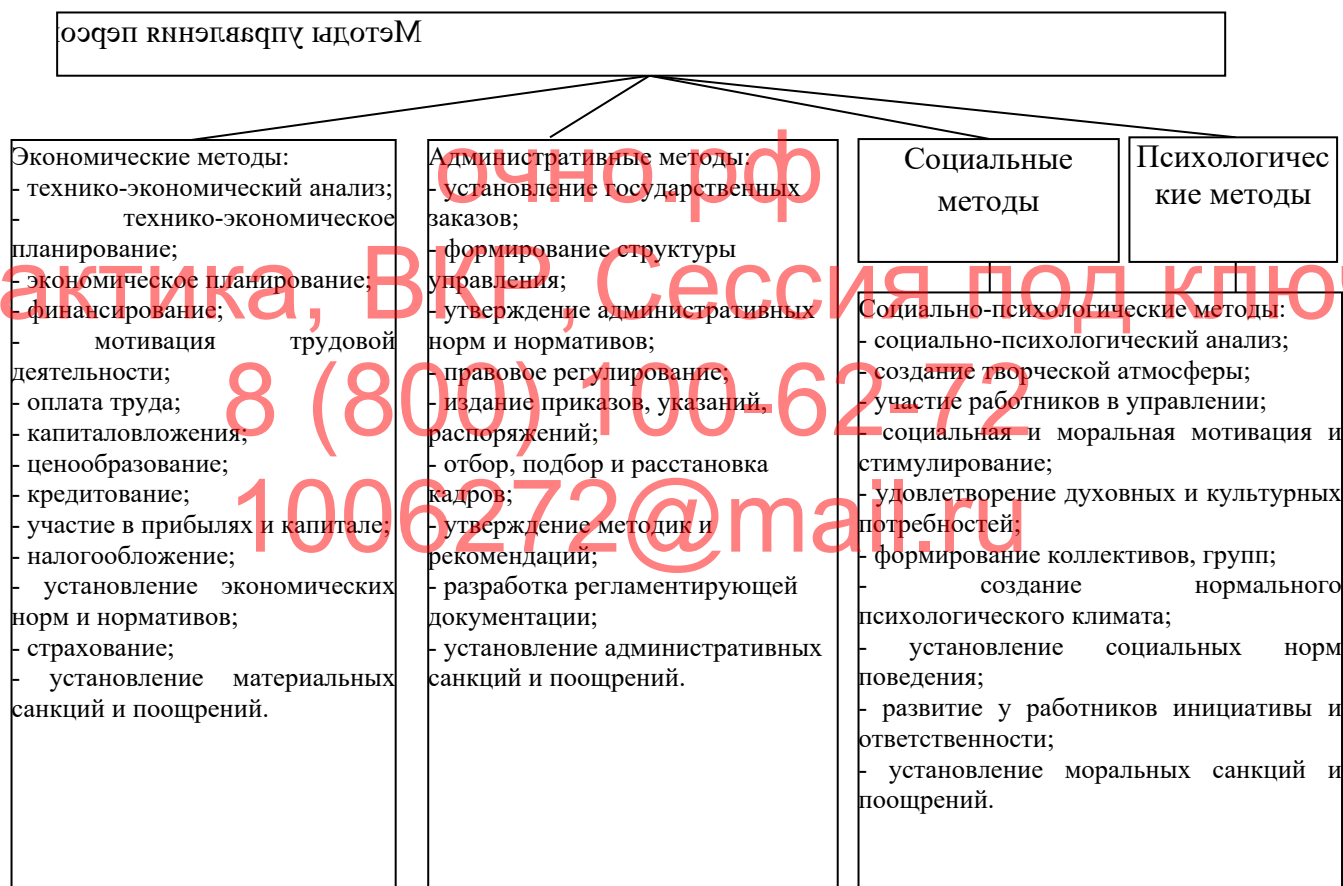


Рисунок 1 – Методы управления персоналом организации [27, с.40]

В соответствии со сведениями рисунка 1 можно отметить три основных группы методов управления персоналом для организаций.

Административные методы ориентированы на такие составляющие системы управления, как сформированный стиль управления, уровень

власти, сформированная дисциплина в организации, чувство долга работников. Административные методы представлены нормативно-правовыми методами и организационно-распорядительными. Первые – представляют собой совокупность средств законодательного, нормативного воздействия на социально-правовые отношения персонала в организации, вторые – включают в себя формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений, контроль за организацией деятельности.

Экономические и социально-психологические методы управления персоналом базируются на использовании кадровых технологий (подбор и найм, обучение, мотивация и стимулирование и т.д.).

В заключении отметим, что система управления персоналом ориентирована на различные направления деятельности: от обеспечения организации высококвалифицированными кадрами до управления трудовыми отношениями в трудовом коллективе и организацией рабочего процесса от оценки персонала до мотивации и стимулирования и удержания работающих специалистов и руководителей.

1.2 Кадровый состав предприятия и показатели эффективности его формирования и использования

Персонал – основной, постоянный штатный состав квалифицированных работников. Кадровый состав предприятия предполагает состав работников определенной профессии и компетенций, закрепленный в штатном расписании предприятия для реализации возложенных на него функциональных обязанностей.

По участию в производственной деятельности кадры делятся на:

- промышленно-производственный персонал – ППП (работники, занятые в производственной сфере);
- персонал, занятый в неосновной деятельности (работники непроизводственной сферы – учреждений здравоохранения, столовых и др.).

В соответствии со статистической отчетностью, весь персонал делится на следующие категории:

- руководители;
- специалисты;
- рабочие;
- служащие.

Руководители – работники, осуществляющие функции организационного, технического, технологического и экономического управления на предприятии.

Рабочие – работники, участвующие в осуществлении производственного процесса.

Специалисты – работники с высшим специальным образованием, разрабатывают на основе имеющейся у них информации варианты решения отдельных конкретных функциональных вопросов производственного или управленческого характера.

Служащие – работники, имеющие узкую и конкретную профессиональную подготовку, осуществляющие техническое обслуживание процесса управления предприятием (сбор, первичная обработка, хранение и выдача информации, учет, контроль и т.п.)

Кадровый состав структурируется также по уровню образования, стажу работы гендерному признаку.

Показателями состояния кадров являются следующие:

- списочная и явочная численность работников на определенную дату;
- структура кадров по категориям работающих;
- возрастная структура;
- квалификационная структура;
- профессионально-должностная структура;
- структура по полу;
- средний разряд рабочих предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и

специалистов;

- соответствие кадров по профилю работы;
- и т.п.

Списочная численность работников – это численность всех наемных работников, работающих по трудовому договору и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также работающих собственников предприятия, получающих заработную плату на данном предприятии. Списочная численность работников определяется на конкретную дату, включает как фактически работающих, так и отсутствующих по различным причинам (служебные командировки, очередные и дополнительные отпуска, по болезни и др.).

Явочная численность работников – число лиц списочного состава, вышедших на работу в данный день (включая находящихся в командировке).

Определяется ежедневно по данным табельного учета. Списочная численность отличается от явочной на количество работников, отсутствующих по причине болезни, отпуска, а также занятых в других сменах.

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

(1)

где $R_{\text{спис}}$ – списочная численность работников;

$R_{\text{явоч}}$ – явочная численность работников;

S – число рабочих смен в сутках;

b – коэффициент, характеризующий дополнительную потребность в работниках для замены не вышедших в связи с болезнями, отпусками, выполнением государственных обязанностей.

Для расчёта среднесписочной численности работников необходимо определить календарный фонд рабочего времени за определённый период, или человеко-дни. Для этого суммируется численность работников за каждый календарный день месяца. Затем сумма делится на количество дней в

месяце:

, (2)

где $R_{сс}$ – календарный фонд рабочего времени.

За выходные и праздничные дни берется численность предвыходного и предпраздничного дня.

Основными показателями для оценки движения кадрового состава являются следующие:

Коэффициент оборота по приему:

, (3)

где $K_{оп}$ – коэффициент оборота по приему;

Π – число принятых сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за год.

Коэффициент оборота по выбытию:

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

(4)

где $K_{ов}$ – коэффициент оборота по выбытию;

B – число выбывших сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за год.

Коэффициент замещения:

, (5)

где K_z – коэффициент замещения;

Коэффициент текучести:

, (6)

где K_t – коэффициент текучести;

Коэффициент постоянства кадров:

$$\dots \quad (7)$$

где $K_{пк}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_1$ – число работников, проработавших весь отчетный год.

$Ч_{кп}$ – численность персонала на конец периода.

Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.

Производительность труда – это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени.

Производительность труда характеризует способность сотрудников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним сотрудником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг [15, с.202].

Производительность труда (Π) рассчитывается по формуле [6, с.25]:

$$\dots \quad (8)$$

где O – объем работы в единицу времени;

$Ч$ – число сотрудников.

Производительность труда ($\Pi_r(p)$) на одного работника (рабочего) рассчитывается по формуле [6, с.25]:

$$\dots \quad (9)$$

где $Ч_r(p)$ – число работников (рабочих).

Среднедневная производительность труда ($\Pi_{дн}$) рассчитывается по

формуле [6, с.25]:

(10)

где $O_{дн}$ – среднедневной объем работы в единицу времени.

Среднечасовая производительность труда ($П_{срч}$) рассчитывается по формуле [6, с.25]:

(11)

где $O_{ч}$ – среднечасовой объем работы в единицу времени.

Также необходимо рассчитать выработку и трудоемкость.

(12)

где B – выработка;

Q – объем произведенной продукции за определенный период времени;

F – затраты рабочего времени;

Трудоемкость рассчитывается по формуле (характеризуется количеством рабочего времени на единицу продукции)

(13)

где t – трудоемкость.

Значение роста производительности труда заключается в следующем:

- главное условие увеличения объема производства;
- важнейшее условие снижения почти всех затрат, включаемых в себестоимость продукции;
- главный фактор роста валового национального продукта и национального дохода, повышения жизненного уровня населения;
- условие для сокращения рабочей недели, увеличения времени отпусков, улучшения условий труда.

На производительность труда, прежде всего, оказывает влияния профессиональная компетенция сотрудников.

На производительность труда оказывает влияние организация труда и управление рабочим временем. Для любого предприятия обеспечение эффективного использования трудового (рабочего) времени необходимо, при этом, ориентация на максимально продуктивное использование рабочего времени определена важностью обеспечения положительных финансовых результатов предприятия. В рамках организации трудовой деятельности предприятия для целей достижения максимально возможного финансового результата ориентируются на различные направления, одним из которых является управление рабочим временем (управление рабочим временем является составным элементом сформированной системы управления персоналом).

Одной из составляющих учета и оценки кадров является планирование кадрового состава предприятия.

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. Оценка, анализ состояния наличных трудовых ресурсов (их количество, качество, текучесть, результативность труда, компетентность, оптимальность их загрузки и т. д.).

2. Оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся).

3. Оценка потенциала указанных источников (качественного развития резервов собственных ресурсов).

Итак, в качестве вывода необходимо отметить, что кадровый состав предприятия представляет собой состав работников определенной профессии и компетенций, закрепленный в штатном расписании предприятия для выполнения установленных в документах функциональных обязанностей. Оценка кадрового состава базируется на расчете коэффициентов оборота по приему, коэффициента оборота по выбытию, коэффициента постоянства кадров, коэффициента текучести и ряда других.

1.3 Показатели, характеризующие эффективность управления персоналом в организации

Показатели, характеризующие эффективность методов управления трудовыми ресурсами позволяют оценить кадровую устойчивость. Основная цель анализа трудовых показателей, это оценка эффективности использования трудовых ресурсов и затрат на оплату труда.

Основные направления анализа трудовых ресурсов представлены на рисунке 2.

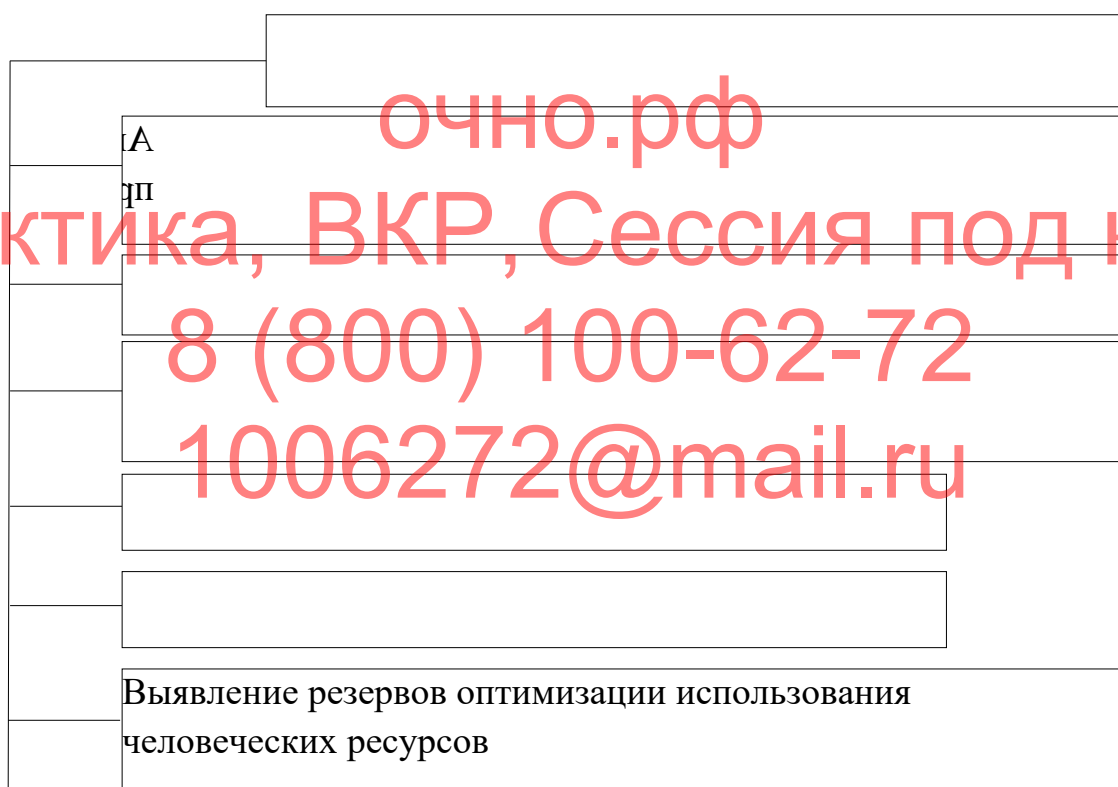


Рисунок 2 – Основные направления анализа трудовых ресурсов [20, с.25]

Рассмотрим основные направления более подробно [25, с.300].

1. Изучение состава и структуры персонала по категориям, профессиональным группам.

2. Анализ динамики численности. В процессе планирования численности персонала данная процедура начинается с планирования

численности каждого структурного подразделения, управленческого персонала, а потом уже формируется численность всего предприятия. В процессе планирования, ответственным лицам необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- сколько человек необходимо для работы подразделений, и предприятия в целом;
- какой квалификации должны быть работники;
- в какой период времени необходимо увеличение, или сокращение штата, и т.д.

Потребность в персонале формируется исходя из внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы [11, с.88]:

- экономическая ситуация в стране;
- средний уровень заработной платы в регионе;
- изменение рынка;
- конкуренция, и т.д.

Внутренние факторы [11, с.88]:

- организация труда на предприятии;
- средний доход сотрудников;
- существующая система управления персоналом;
- уровень автоматизации;
- система заработной платы, премирования, и депремирования, и т.д.

Основные исходные данные, которые используют при определении численности персонала [4, с. 230]:

- существующая на предприятии производственная программа;
- принятое и используемое штатное расписание организации;
- утвержденный план осуществления организационных мероприятий;
- движение кадров, их выбытие и поступление, анализ причин, и т.д.

В различных организациях процесс определения численности персонала может определяться следующими методами [4, с.231]:

- определение численности по трудоемкости деятельности;
- определение численности по нормам обслуживания;
- определение численности по общему числу свободных и необходимых мест, и т.д.

3. Общий анализ состава и структуры кадров по качественным характеристикам.

4. Факторный анализ сотрудников организации. Экономический анализ различных показателей по труду. Это и факторный анализ численности, и квалификации, и текучести кадров, количество брака, производительности труда, и т.п. В процессе факторного анализа выделяются причины, которые положительно или отрицательно влияют на динамику.

5. Анализ использования рабочего времени. Составляется, анализируется, корректируется табель рабочего времени. Рассчитываются показатели использования рабочего времени, потери времени, время простоя, и т.п.

6. Выявление резервов оптимизации использования человеческих ресурсов. В данном случае актуально рассмотрение вопросов кадрового планирования и контроля.

Эффективность системы управления персоналом распадается на два вектора:

1 Экономическая эффективность системы управления персоналом, которая включает в себя решение задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом.

2 Социальная эффективность системы управления персоналом, которая способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в необходимое для организации русло.

Оценка эффективности системы управления персоналом – отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении усовершенствованной системы управления персоналом. Оценка эффективности любого объекта рассматривается как результативность

относительно достижения поставленных задач.

(14)

(15)

Система управления персоналом оценивается на основе сравнения затрат и результатов, связанных с внедрением и функционированием системы управления персоналом. Опираясь на рисунок 3 важно отметить необходимые затраты на внедрение и функционирование системы управления персоналом, к которым, прежде всего, можно отнести затраты, которые руководство организации тратит за заработную плату работников, организующих функционирование системы управления персоналом, во-вторых – расходы, которые несет предприятие на реализацию кадровых технологий.

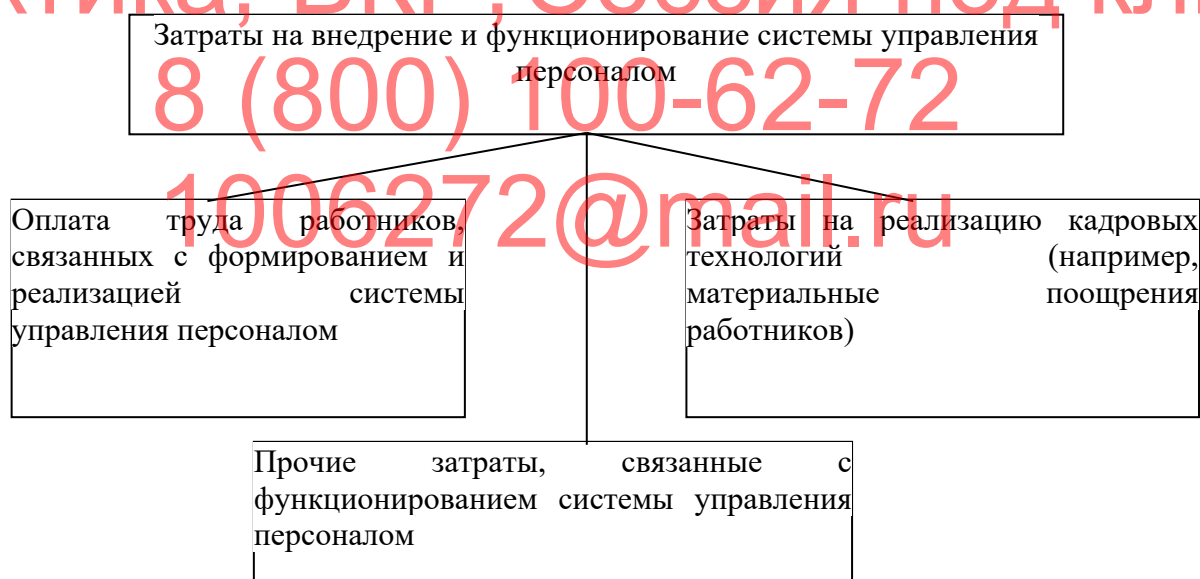


Рисунок 3 – Затраты на внедрение и функционирование мотивационного механизма организации [20, с.28]

Эффективная система управления персоналом определена следующими составляющими (рисунок 4).

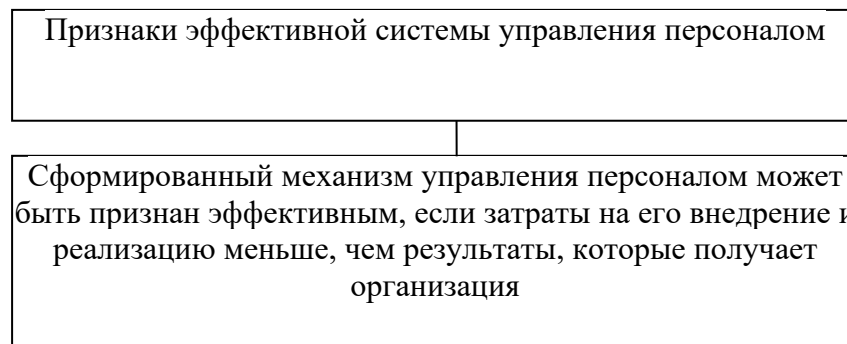


Рисунок 4 – Определение эффективности системы управления персоналом [20, с.28]

Эффективность системы управления персоналом определяется степенью достижения экономических и социальных целей, то есть основными критериями сформированной системы управления персоналом выступают экономические критерии и социальные критерии (рисунок 5).

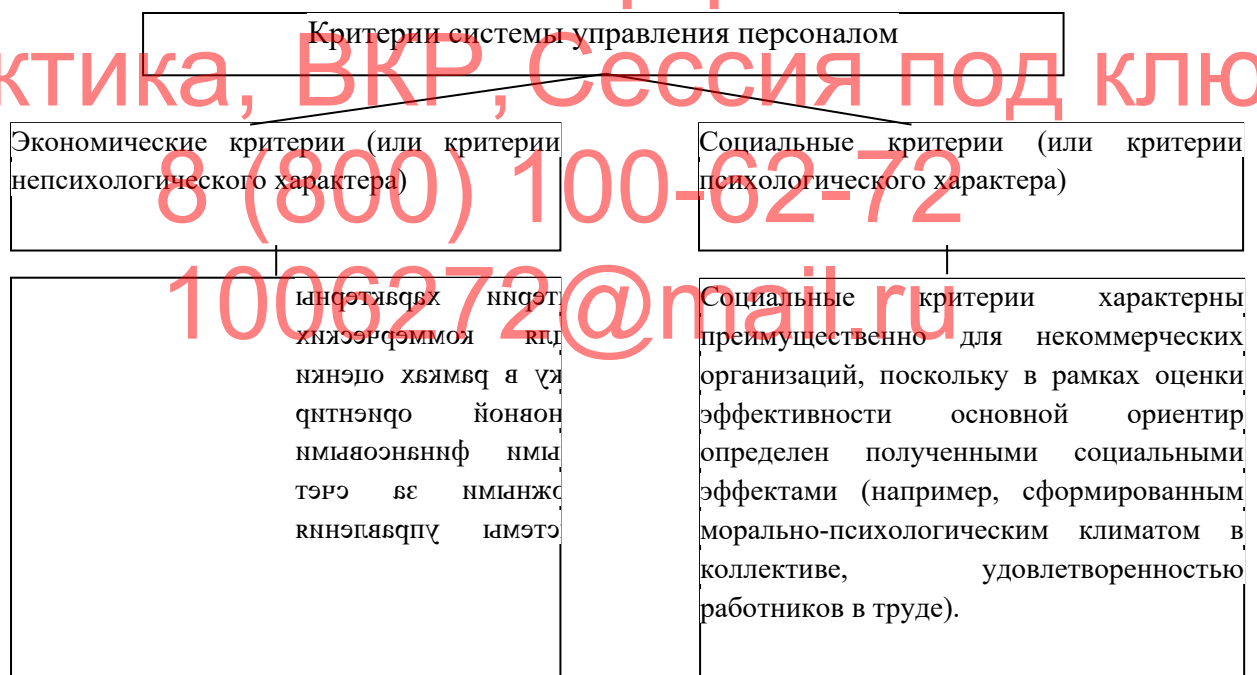


Рисунок 5 – Критерии системы управления персоналом [4, с.231]

Для коммерческих организаций преобладание отдано экономическим (или непсихологическим критериям) в то время, как для некоммерческих организаций ориентир определен вектором психологических критериев.

Все же, важно отметить, что в условиях социально–ориентированной

экономики, сформированной в современной России в настоящее время коммерческие организации более часто ориентируются на внедрение смешанных критериев (как экономического, так и социального характера) в оценке системы управления персоналом.

Показателями эффективности управленческих решений, связанных с персоналом, являются следующие:

1. Темпы роста производительности труда:

(16)

где $Тр$ – темп роста производительности труда;

$Потч$ – производительность труда за отчетный период;

$Ппред$ – производительность труда за предыдущий период.

2. Темпы прироста производительности труда:

(17)

где $Тпр$ – темп прироста производительности труда;

Также целесообразно оценить соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы.

Совершенствование управления трудовыми ресурсами базируется на активизации проектного управления, важен расчет эффективности управленческих проектных решений.

Инвестиции можно определить как вложения финансовых средств в усовершенствование деятельности / качественно новое направление деятельности для целей повышения капитализации роста конечного финансового результата. Законодательно понятие инвестиций закреплено в Федеральном законе от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Особенности инвестиций сводятся к следующему:

1) инвестиции способствуют экономическому росту и развитию общества;

2) инвестиции выступают наиболее уязвимой, неустойчивой частью совокупного спроса, максимально подвержены колебаниям рынка.

Вложение инвестиций связано с проектной деятельностью; понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями.

Говоря о вложении инвестиций и активизации проектной деятельности целесообразно говорить не просто о проекте, а об инвестиционном проекте. Инвестиционный проект представляет собой систематизированный план мероприятий, направленных на обновление производственных мощностей, развитие новых направлений деятельности и достижение других целей в рамках развития бизнес-процессов посредством вложения финансовых средств для достижения экономического, социального, технологического эффекта.

Эффективность управленческих проектных решений может быть:

- экономической (отражает отражение полученного результата от внедрения проектных решений понесенным затратам);
- социальной (отражает последствие от реализации инвестиционного проекта для сотрудников предприятия, третьих лиц; социальная эффективность проекта не преследует экономических целей).

Основными показателями оценки управленческих проектных решений являются следующие [447, с.141]:

1. Простые показатели оценки эффективности инвестиционных проектов:

Окупаемость инвестиций (ROI) рассчитывается по формуле:

(18)

где I – затраты на внедрение проекта;

P – полученный дополнительный доход за период.

Срок окупаемости (PP) рассчитывается по формуле:

(19)

2. Сложные показатели оценки эффективности управленческих проектных решений:

Чистая приведенная стоимость (NPV) – это показатель, характеризующий денежный поток и его величину с учетом дисконтирования.

$$NPV_T = \sum_{t=1}^T \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{ИЗ_t}{(1+i)^t}, \quad (20)$$

где NPV_T – чистый дисконтированный доход, рассчитанный для периода лет T ;

$ЧП_t$ – денежный поток в год t ;

$ИЗ_t$ – инвестиционные затраты в год t .

Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается по формуле:

(21)

где PI – индекс рентабельности инвестиций;

I – сумма инвестиций на реализацию проектных решений.

С учетом, что $PI < 1$ – инвестиционное решение неэффективно, в обратном случае, проект целесообразен к внедрению в практику.

Ниже представлена методика, которая позволит дополнить сформированный выше аналитический базис анализа эффективности проекта

по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия:

Прогнозные денежные потоки проекта предложено рассчитать на три периода (в условиях неопределенности внешней среды долгосрочный анализ нецелесообразен) (таблица 2):

Таблица 2 – Чистый (CF) и кумулятивный (KF) денежный потоки проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия [47, с.142]

Год	CF	KF
1	CF0	CF0=KF0
2	CF1	CF1+KF0=KF1
3	CF2	CF2+KF1
Итого:	Σn	–

Дисконтированный денежный поток проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Дисконтированный (DCF) и чистый дисконтированный (CDCF) денежные потоки проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия [47, с.142]

Год	Kd	Денежный поток		
		CF	DCF	CDCF
1	Kd0	CF0	$CF0 \cdot Kd0 = DCF0$	$DCF0 = CDCF0$
2	Kd1	CF1	$CF1 \cdot Kd1 = DCF1$	$DCF1 + CDCF0 = CDCF1$
3	Kd2	CF2	$CF2 \cdot Kd2 = DCF2$	$DCF2 + CDCF1 = CDCF2$

Риск может быть определен как вероятность возникновения такого события в предпринимательской деятельности, которое может оказать негативное (в худшем случае – пагубное) влияние на бизнес-процессы и результаты работы предприятия.

Предпринимательский риск включает в себе опасность возникновения обстоятельств, препятствующих повышению предпринимательской активности; кредиторский риск связан с угрозой невозврата одолженных

финансовых средств; денежный риск – с обесценением денежных средств.

Ставка дисконтирования сформирована исходя из:

- ставки безрисковых инструментов (государственных облигаций);
- премии за риск инвестора;
- странового риска;
- специфического риска конкретного хозяйствующего субъекта.

Поправка коэффициента дисконтирования на риск проекта определяется по данным следующей таблице:

Таблица 4 – Поправка коэффициента дисконтирования с учетом уровня риска предлагаемого проектного решения [47, с.142]

Величина риска	Пример цели проекта	Поправка коэффициента, %
Низкий	Модернизация оборудования	3–5
Средний	Мероприятия, направленные на рост объемов продаж.	8–12
Высокий	Разработка и внедрение на рынок качественно новых продуктов или услуг.	13–15
Очень высокий	Инновации.	18–20

Роль проектов, таким образом, заключается в развитии и совершенствовании того направления, на которое ориентирован проект. Разработка и реализация успешных проектов позволяет организации обеспечить расширение деятельности, выйти на новые мощности, завоевать новые рынки сбыта. Существенна роль проектов в совершенствовании системы управления персоналом.

В качестве вывода отметим, что управление персоналом включает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, а система управления персоналом – совокупность этих действий и их реализация уполномоченными сотрудниками. Для успешного функционирования предприятие должно выбрать оптимальную совокупность методов

управления и применяемых кадровых технологий, которые, во-первых, позволят повысить качество рабочего процесса и максимизировать заинтересованность сотрудников в труде, во-вторых, не допустить нерациональных затрат на штатный персонал и организацию кадровой работы.

На каждом из этапов жизненного цикла приоритет отдается использованию тех или иных методов и кадровых технологий: на стадиях зарождения предпочтение отдается формированию эффективной системы подбор, найм персонала; стадии роста ориентированы на оценку персонала, формирование результативной системы обучения, а также мотивацию сотрудников; на стадии спада каких-либо значительных затрат на управление персоналом не предусмотрено, как кадровым преобразованиям должного внимания, как правило, не уделено. Важно отметить, что для успешного прохождения стадий жизненного цикла и обеспечения конкурентных позиций предприятия в настоящее время используются нетрадиционные кадровые технологии (например, при подборе персонала применяются методики рекрутинга, хедхантинга, в системе обучения применяются дистанционные методы и так далее). Оценка кадрового состава базируется на расчете коэффициентов оборота по приему, коэффициента оборота по выбытию, коэффициента постоянства кадров, коэффициента текучести и ряда других.

Для целей обеспечения конкурентных позиций субъекты хозяйствования стремятся к активизации инвестиционной деятельности и проектному управлению в направлении совершенствования управления персоналом, управления комплектованием и движением персонала. Инвестиции, как было выяснено, – это вложения финансовых средств в усовершенствование деятельности / качественно новое направление деятельности для целей повышения производительности труда, роста конечного финансового результата, основным законодательным актом регулирования инвестиционной деятельности является Федеральный закон

от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 26.07.2017 г.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». Инвестиционный проект, как выяснено, – это план разработанных мероприятий по развитию предпринимательской деятельности (к проектным мероприятиям отнесено повышение качества и действенности системы управления персоналом).

очно.рф

Практика, ВКР, Сессия под ключ

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ, НА ПРИМЕРЕ АО «ВРК-1»

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации

Основными направлениями деятельности АО «ВРК-1» является выполнение плановых видов ремонта грузовых вагонов: деповского и капитального, а также текущий ремонт вагонов, текущий, средний и капитальный ремонт колесных пар, ремонт и изготовление запасных частей грузовых вагонов, реализация колесных пар. Прочие виды выполнения работ и услуг, такие как промывка и пропарка цистерн, предоставление коммунальных услуг, реализация металлолома, хранение узлов и запасных частей грузовых вагонов сдача производственных площадей в аренду, и другие являются дополнительными источниками доходов.

К середине 2016 г. усиление внутриотраслевой конкуренции между вагоноремонтными компаниями Холдинга «РЖД» (АО «ВРК-1», АО «ВРК-2», АО «ВРК-3») наряду с усиливающейся конкуренцией данных компаний с частными вагоноремонтными организациями привело к снижению доходной ставки на некоторые виды ремонта вагонов в целях обеспечения роста объемов ремонта (наблюдалось снижение ставки на деповской ремонт вагонов с начала 2016 г.).

В этой связи, были тщательно проанализированы виды бизнеса АО «ВРК-1» на предмет получения дополнительных доходов, наряду с возможными вариантами оптимизации расходов Общества, и внесены корректировки в Стратегию развития Общества до 2020г. в части определения основных целей и задач. Наряду с основной стратегической целью – Увеличением капитализации Общества, были выделены следующие приоритетные направления:

- Сохранение и увеличение доли рынка в сегменте плановых видов ремонта вагонов за счёт:
- высокого качества ремонта вагонов;

- оптимальных для собственника сроков ремонта вагонов;
- широкого сетевого охвата (АО «ВРК-1» имеет самую обширную сеть высокотехнологичных вагоноремонтных предприятий на всей территории РФ);

- обеспечение всеми необходимыми для проведения ремонтов запасными частями точно в срок;

- расширение спектра оказываемых услуг, в том числе по ремонту инновационных грузовых вагонов.

2. Снижение и оптимизация операционных расходов.

3. Увеличение доли рынка текущего отцепочного ремонта вагонов (ТР-2) и как следствие, удовлетворение всех потребностей клиентов АО «ВРК-1» при эксплуатации грузовых вагонов.

4. Увеличение объёмов участкового и капитального ремонта колесных пар;

В результате, АО «ВРК-1» в среднесрочной перспективе направит свои усилия на то, чтобы охватить весь комплекс вагоноремонтных услуг для удовлетворения спроса собственников подвижного состава, что в свою очередь, даст возможность увеличить объёмы плановых видов ремонта вагонов.

Целевые показатели деятельности АО «ВРК-1»:

Перечень целевых показателей развития АО «ВРК-1» определен Стратегией компании (оптимистичный сценарий) и предполагает выполнения следующих контрольных значений целевых показателей к 2020 г.

Таблица 5 – Целевые ориентиры АО «ВРК-1» на 2020 г.

Наименование	Выручка	Чистая прибыль	Объем инвестиций без НДС	EBITDA	Рентабельность по EBITDA	Уровень безопасности движения	Рост производительности труда (к ур. 2012 г.)	Соотношение уровня оплаты труда работников холдинга с общероссийским
Ед. изм.	млрд. руб.	млн. руб.	млрд. руб.	млрд. руб.	%	кол-во событий на млн.	%	раз

						поездо-км		
2020 г.	16,26	185,13	3,25	1,21	7,4	0,1514	126,1	1,15

По итогам 9 месяцев 2017 г. при установленном бюджетном задании на плановые виды ремонта в количестве 65 016 вагонов фактически было отремонтировано 65 149 вагонов (+133 вагона).

Основными заказчиками услуг АО «ВРК-1» выступили следующие компании: АО «ФГК» – 13 911 вагонов (21,4% от общего объема ремонта), ООО «РегионТрансСервис» – 8 285 вагонов (12,7%), ООО «УВЗ-Логистик» – 5 405 вагонов (8,3%), ПАО «ТрансКонтейнер» – 3 813 вагонов (5,9%), ООО «Брансвик Рейл» – 2 418 вагонов (3,7%), ЗАО «Евросиб СПб-ТС» – 2 325 вагонов (3,6%), ООО «Гарант Рейл Сервис» – 2 183 вагонов (3,3%), АО «Трубная грузовая компания» – 1 733 вагон (2,7%), АО «ОТЭКО» – 1 548 вагонов (2,8%).

Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте создала условия для развития конкурентного сектора в сфере ремонта грузовых вагонов, в том числе создание трех дочерних обществ ОАО «РЖД», в указанной сфере: АО «ВРК-1», АО «ВРК-2», ОАО «ВРК-3».

В настоящее время имеется ряд ограничивающих факторов для входа новых компаний на ремонтный рынок грузовых вагонов, основными из которых являются:

сформировавшийся рынок вагоноремонта. Действующие на нем ремонтные компании создали свою клиентскую базу, заключив прямые договоры на выполнение работ и предоставление услуг по ремонту вагонов с собственниками и операторами вагонов. Таким образом, новой ремонтной компании будет довольно сложно найти свою нишу в этой сфере бизнеса. Исключение составляют ремонтные компании, которые являются аффилированными структурами собственников вагонов, компаний-операторов.

Высокая капиталоемкость бизнеса, большие временные и денежные затраты на приобретение, строительство стратегических активов. В

результате высокой степени концентрации рынка ремонта грузовых вагонов, не обеспеченного спросом создана ситуация избыточного предложения на рынке, что уже приводит к демпингу и снижению стоимости ремонта грузовых вагонов на большинстве полигонах РЖД. Профицит ремонтных мощностей на протяжении трех последних лет составляет в среднем 93 тыс. вагонов в год, что равнозначно 28 ремонтным депо, исходя из среднестатистической загрузки каждого 273 вагона в месяц.

Основными конкурентами АО «ВРК-1» по производству плановых видов ремонта грузовых вагонов являются предприятия вагоноремонтного комплекса ОАО «РЖД» - АО «ВРК-2» (имеющее в своем составе 36 вагоноремонтных депо в границах 15 железных дорог РФ и АО «ВРК-3», с 33 вагоноремонтными депо в границах 14 железных дорог РФ).

Помимо этого, конкурентами АО «ВРК-1» в сегменте плановых видов ремонта вагонов являются более 90 частных вагоноремонтных предприятий и депо, вагоноремонтные заводы Холдинга РЖД, а также в незначительной степени, эксплуатационные депо Холдинга РЖД (ВЧДэ). Основные частные ВРП приведены в таблице ниже:

Таблица 6 – Основные конкуренты АО «ВРК-1» по производству плановых ремонтов грузовых вагонов:

Вагонное ремонтное предприятие (ВРП)	Сегмент ремонтного рынка и вид ремонта	Мощности, ваг/месяц	Род вагонов
1	2	3	4
ОАО «Великолукский ЛРЗ»	Деповской и капитальный ремонты вагонов, техническое обслуживание, капитальный ремонт колесных пар со сменой элементов, продажа освидетельствованных колесных пар б/у, разделка вагонов	180	Универсальные полувагоны, крытые вагоны, хоппер-дозаторы, платформы, цистерны (газовые, нефтебензиновые, кислотные) минераловозы, зерновозы, цементовозы, регулируемые механизмы выгрузки
ВРП Унеча ООО «Новая вагоноремонтная компания»	Деповской, капитальный текущий ремонты вагонов, капитальный ремонт со сменой элементов и освидетельствование колесных пар, участковый ремонт колесных пар и литых деталей, продажа колесных пар и литых деталей, продление срока службы боковых рам, покраска вагонов, разделка вагонов	250	Хопперы, универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
ВРП Павелец ООО «Дальневосточная транспортная группа»	Деповской, капитальный, текущий ремонты вагонов, участковый ремонт и освидетельствование колесных пар, покраска вагонов и нанесение логотипов, разделка вагонов	230	Платформы фитинговые и универсальные, полувагоны, думпкары, крытые вагоны, хоппер-окатышевоз, хоппер-дозатор
ПО ТОО «СФАТ- Рязань»	Деповской и капитальный ремонт, пропарка, промывка от нефтепродуктов и дегазация цистерн, окраска	500	Цистерны, полувагоны под покраску и нанесение логотипа
ВРП ООО «БалтТранс Сервис»	Деповской и капитальный ремонт, пропарка, промывка от нефтепродуктов и дегазация цистерн, окраска	250	Цистерны, полувагоны под покраску и нанесение логотипа
ВРП ОАО «ВагоноРемонтная Компания»	Деповской и капитальный ремонт вагонов, покраска вагонов и нанесение логотипов, разделка вагонов	480	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платф., крытые вагоны, хопперы-цементовозы, цистерны
ВРП Мураши- филиал ООО «Уралхим- Транс»	Деповской, капитальный, текущий ремонт вагонов, полное освидетельствование колесных пар	360	Хопперы, универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы
ВРП Арчеда ООО «Новая вагоноремонтная компания»	Деповской, капитальный, текущий ремонт вагонов, полное освидетельствование колесных пар	360	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы
ВРП Готня – филиал ООО «Трансвагонмаш»	Деповской, капитальный, текущий ремонт вагонов, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	400	Универсальные полувагоны, крытые, универсальные и фитинговые платформы, хопперы, думпкары
ОАО «ВРП «Грязи»	Деповской, капитальный, текущий ремонт вагонов, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	380	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы
ВРП Старый Оскол – ООО «Рейл Гарант»	Деповской, капитальный текущий ремонт вагонов, техническое обслуживание с диагностированием, текущий ремонт колесных пар, разделка вагонов	360	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы, хопперы-цементовозы, хопперы-зерновозы
ООО «Депо- ЕвроХим»	Деповской ремонт, капитальный (с 2015г.), текущий ремонты, разделка вагонов	400	Цистерны, вагоны-хопперы, крытые, универсальные полувагоны и платформы, фитинговые платформы.
ВРП Белореченская	Деповской ремонт вагонов, текущий ремонт колесных пар, разделка вагонов, покраска вагонов и нанесение логотипов	350	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы,крытые
ВРП Юбилейная	Деповской ремонт вагонов, текущий ремонт колесных пар, разделка вагонов, покраска вагонов и нанесение логотипов	350	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы, вагоны-контейнеровозы, крытые, 4-х и 8-и осные цистерны
ВРП Тольятти – филиал ООО «ТрансГрупп»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, разделка вагонов, полное освидетельствование	260	Цистерны, крытые, автомобилевозы, полувагоны, минераловозы, хоппер, платф.

Инвест»	колесных пар, разделка вагонов, покраска вагонов.		
---------	---	--	--

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
ООО «Центр ремонта вагонов Абдулино»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, разделка вагонов, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	400	Крытые, хопперы-минераловозы, зерновозы, хоппер-дозаторы, универсальные полувагоны, окатышевозы, агломератовозы, хоппер-дозаторы платф., 4-х и 8-и осные цистерны, нефтебитумные, думпкары, платформы универсальные, фитинговые, большегрузные.
ВРП Балахонцы	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, разделка вагонов, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	320	Хопперы-минераловозы, универсальные полувагоны, платформы: универсальные, фитинговые, большегрузные.
ВРП Каменск-уральский ЗАО «Трансинвест»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, разделка вагонов, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	300	Цистерны, универсальные полувагоны, крытые, платформы, хоппер-цементовоз, хоппер-зерновоз, хоппер-минераловоз
ВРП Верхний Уфалей	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, модернизация грузовых вагонов, узлов и деталей, текущий и средний ремонт, полное освидетельствование колесных пар	450	4-осные цистерны, крытые, универсальные полувагоны, платформы большегрузные хопперы
ВРП Бузулук ООО «Дальневосточная вагоноремонтная компания»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, модернизация грузовых вагонов, узлов и деталей, текущий и средний ремонт, полное освидетельствование колесных пар, установка датчиков САИПС, разделка вагонов	250	Хопперы-минераловозы, универсальные полувагоны, платформы: универсальные, фитинговые, большегрузные.
ЗАО «Уральская вагоноремонтная компания»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, капитальный ремонт колесных пар со сменой элементов	360	Универсальные полувагоны, универсальные и фитинговые платформы, думпкары
ВРП Купино – филиал ОАО «ТрансОйл»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, модернизация грузовых вагонов, промывка нефтебензиновых цистерн, окраска, поставка з/ч, подготовка цистерн к ремонту и наливу	600	Цистерны, полувагоны, платформы, вагоны крытые, зерновозы, цементовозы, хоппер-дозаторы, думпкары
ООО «Кузбасское вагоноремонтное предприятие «Новотранс»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, текущий и средний ремонт, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	400	Универсальные полувагоны, крытые, платформы универсальные и фитинговые, хопперы, думпкары, нефтебензиновые . цистерны, длиннобазные платформы для перевозки автомобилей, контейнеров, леса
ООО «Сибирская вагоноремонтная компания»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, текущий и средний ремонт, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов, покраска вагонов, нанесение логотипов	400	Универсальные полувагоны, фитинговые и универсальные платформы, крытые, хопперы-зерновозы, цементовозы, минераловозы
ВРП Черемхово-филиал «Трансвагонмаш»	Деповской, капитальный и текущий ремонт вагонов, полное освидетельствование	400	Универсальные полувагоны, крытые, платформы универсальные фитинговые,

	колесных пар, разделка вагонов		цистерны, 4-х и 8-и осные хопперы
--	--------------------------------	--	-----------------------------------

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
ВРП Буря-филиал ООО «Дальневосточная вагоноремонтная компания»	Деповской, текущий ремонт, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	250	Универсальные полувагоны, крытые, платформы, цистерны, хопперы
ВРП Хилок-филиал ООО «Вагоноремонтная компания»	Деповской, капитальный (с 2015 г.) текущий ремонт, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	250	Универсальные полувагоны, крытые, платформы универсальные фитинговые, цистерны, хопперы
ВРП Магдагачи филиал ООО «Трансвагонмаш»	Деповской, капитальный текущий ремонт, полное освидетельствование колесных пар, разделка вагонов	280	Универсальные полувагоны, крытые, платформы универсальные фитинговые, хопперы

В целом по АО «ВРК-1» плановое задание по деповскому, капитальному и текущему отцепочному ремонту грузовых вагонов выполнено на 104%, при плане 112 574 ед. выпуск составил 117 027 ед. (+ 4 453 ед.).

Единый план по деповскому и капитальному ремонту грузовых вагонов за 9 месяцев 2017 г. выполнен на 100%, при плане 65 016 ед. выпуск составил 65 149 ед. (+ 133 ед.) (рис. 6), в том числе:

- план деповского ремонта грузовых вагонов выполнен на 98,7%, при плане 58 496 ед. выпуск составил 57 764 ед. (- 732 ед.);
- план капитального ремонта грузовых вагонов выполнен на 113,3%, при плане 6 520 ед. выпуск составил 7 385 ед. (+ 865 ед.).

Выпуск из плановых видов ремонта грузовых вагонов за прошедший период текущего г. снизился по сравнению с аналогичным периодом 2016 г. на 3 820 вагонов. Данное снижение объемов планового ремонта связано в первую очередь с увеличением средней доходной ставки ремонта, а также с изменением договорных обязательств в части хранения запасных частей и простоя вагонов. Часть контрагентов отрицательно отреагировала на данные изменения и значительно снизила объем ремонта.

По вышеуказанным причинам в текущем году не заключены централизованные договора на плановые виды ремонта с АО «ПГК» (в сравнении с уровнем 2016г. потеря за 9 месяцев т.г. составила 7 790 ваг.), АО

«НТС» (1 195 ваг.), ООО «Трансойл» (3 545 ваг.).

Для стабилизации ситуации по плановым видам ремонта с учетом перераспределения крупных контрагентов на другие вагоноремонтные предприятия, руководством АО «ВРК-1» проводились дополнительные переговоры с АО «ФГК», ООО «РегионТрансСервис», ООО «Гарант Рейл Сервис», ООО «УВЗ-Логистик», ПАО «Трансконтейнер», ЗАО «Евросиб СПб-ТС», АО «ТГК» с целью увеличения объемов планового ремонта. В результате по итогам 9 месяцев т.г. прирост по данным компаниям составил 56%.

В целом за 9 месяцев 2017г. при плане 47 558 ед. выпуск из ТР-2 составил 53 462 ед. (+ 5 904 ед.), в том числе без учета гарантийного ремонта – 51 878 ед. Увеличение объема ремонта ТР-2 связано с консервацией 5 участков ТОР ЦДИ ОАО «РЖД».

За 9 месяцев 2017 г. при бюджетном плане ремонта колесных пар со средней элементной 34 759 ед. выполнение составило 40 907 ед. (+ 6 138 ед. или 18% к плану), в том числе 36 697 ед. отремонтировано по отдельным договорам.

За 9 месяцев 2017 г. отремонтировано текущим и средним ремонтами 165 950 ед., при бюджетном плане 165 466 колесных пар (+ 484 ед. к плану или 0,3%).

Для нужд эксплуатационных вагонных депо отремонтировано 137 705 колесных пар при плане 130 558 (+7 147 ед. к плану или 5,5%).

Несмотря на вышеуказанные причины руководству АО «ВРК-1» в результате переговоров удалось увеличить ремонт грузовых вагонов по крупным операторским компаниям, таким как АО «ФГК», ООО «РегионТрансСервис», ПАО «Трансконтейнер». По сравнению с уровнем 2016г. за прошедший период 2017г. прирост по данным компаниям составил 98,5%.

С целью выполнения бюджетных параметров АО «ВРК-1» и для дополнительной загрузки производственных мощностей, в период снижения

объемов планового ремонта, компанией проводятся мероприятия по увеличению объемов текущего отцепочного ремонта за счет передачи прилегающих к предприятиям компании пунктов текущего ремонта эксплуатационных депо.

С учетом общего количества вагонов, отремонтированных плановыми и текущим отцепочным ремонтом, загрузка мощностей предприятий за 9 месяцев 2017г. составила 95 %.

За 9 месяцев 2017 г. АО «ВРК-1» получены доходы в размере 13 421,6 млн. руб., что выше плана на 815,9 млн. руб. (план 12 605,7 млн. руб.), и больше уровня прошлого года на 5 288,1 млн. руб. (факт аналогичного периода 2016 г. – 8 133,5 млн. руб.).

Таблица 7 – Величина полученных доходов АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г.

Наименование показателя	Ед. изм.	Бюджет 9 мес. 2017	Факт 9 мес. 2017
Выручка	млрд. руб.	12,6	13,4
Чистая прибыль	млн. руб.	269,9	291,3
EBITDA	млрд. руб.	0,940	0,981
Рентабельность по EBITDA	%	7,5	7,3

Перевыполнение установленного плана по получению доходов достигнуто за счет:

- роста объемов проведения капитального ремонта грузовых вагонов на 623 единицы и модернизации грузовых вагонов на 242 единицы, дополнительная сумма дохода составила 135,4 млн. руб.;
- роста объемов по текущему отцепочному ремонту грузовых вагонов на 4 320 вагонов, дополнительные доходы составили 95,6 млн. руб.;
- роста объема капитального ремонта колесных пар по отдельным договорам на 1 928 колесных пар, дополнительные доходы составили 123,9 млн. руб.;
- роста объема среднего и текущего ремонта колесных пар по

отдельным договорам на 1 174 колесные пары, дополнительные доходы составили 9,2 млн. руб.;

- реализации дорогостоящих запасных частей при проведении плановых видов ремонта 525,7 млн. руб.;

- фактической доходной ставки при проведении капитального ремонта вагонов, которая выше плановой на 0,8 тыс. руб. за единицу ремонта (план – 139,6 тыс. руб., факт – 140,4 тыс. руб.), дополнительные доходы составили 4,5 млн. руб.;

- фактической доходной ставки при проведении текущего отцепочного ремонта вагонов, которая выше плановой на 0,9 тыс. руб. за единицу ремонта (план – 22,1 тыс. руб., факт – 23,1 тыс. руб.), дополнительные доходы составили 47,8 млн. руб.;

- фактической доходной ставки при проведении капитального ремонта колесных пар по отдельным договорам, которая выше плановой на 6,6 тыс. руб. (план – 64,3 тыс. руб., факт – 64,5 тыс. руб.), дополнительные доходы составили 21,4 млн. руб.;

- за счет роста доходной ставки при проведении среднего и текущего ремонта колесных пар в среднем на 19 руб. на единицу ремонта – дополнительные доходы составили 3,1 млн. руб. Рост ставки произошел за счет изменения доли текущего и среднего ремонтов в составе участкового ремонта колесных пар;

- за счет роста доходов от оказания услуг хранения, дополнительная сумма дохода составила 10,1 млн. руб.

При общем перевыполнении доходов по некоторым видам услуг доходы не получены:

- при не выполнении запланированных объемов по деповскому ремонту на 732 вагона – недополучено 53,5 млн. руб.;

- при не выполнении доходной ставки без учета дорогостоящих запасных частей при проведении деповского ремонта грузовых вагонов на 2,5% или -1,9 тыс. руб., не получено 107,4 млн. руб. (план – 73,1 тыс. руб.,

факт – 71,3 тыс. руб.);

Основная часть доходов получена от плановых видов ремонта грузовых вагонов – 7 995,2 млн. руб., или 59,6% в общих доходах.

За 9 месяцев 2017 г. расходы по АО «ВРК-1» составили 12 415,8 млн. руб. при плане 11 659,6 млн. руб., перерасход 0,8 млн. руб. или +6,5%. Перерасход получен по причине роста материальных затрат (подробно причины указаны ниже в расшифровке элемента затрат «Материалы»).

К уровню прошлого г. рост расходов составил 4 932,9 млн. руб. (факт аналогичного периода 2016 г. – 7 482,9 млн. руб.).

Прямые расходы составили 8 468,0 млн. руб. Удельный вес прямых расходов в общих расходах составил 68,2%.

Накладные расходы составили 3 947,8 млн. руб. Удельный вес накладных расходов в общих расходах составил 31,8%.

Отклонения фактических расходов от бюджетных параметров в разрезе элементов затрат, приведены ниже:

Таблица 8 – Отклонения фактических расходов АО «ВРК-1» от бюджетных параметров в разрезе элементов затрат

Наименование показателей	Факт	Бюджет	Факт	% факта 2017г. к плану 2017г.	% факта 2017г. к факту 2016г.
	9 месяцев 2016г.	9 месяцев 2017г.	9 месяцев 2017г.		
Расходы	7 482,9	11 659,6	12 415,8	106,5%	106,5%
Затраты на оплату труда	2 527,2	2 858,0	2 813,3	98,4%	98,4%
Отчисления на соц. нужды	728,0	849,5	824,9	97,1%	97,1%
Материалы	2 267,7	5 594,1	6 605,4	118,1%	118,1%
Топливо	111,4	134,2	124,7	92,9%	92,9%
Электроэнергия	190,3	220,9	210,4	95,3%	95,3%
Прочие материальные затраты	672,9	748,0	617,2	82,5%	82,5%
Амортизация	420,3	446,5	422,3	94,6%	94,6%
Прочие затраты	564,9	808,4	797,6	98,7%	98,7%

За 2016 год отражено убытков прошлых лет в размере 228,7 млн. руб.

ввиду позднего поступления первичных документов от поставщиков и заказчиков, исправления неверно оформленных документов и устранения допущенных ошибок (по списанию ТМЦ, пересчет ФОТ, налогов, амортизации).

Таблица 9 – Расшифровка прибылей и убытков прошлых лет, выявленных в 2017 году.

Наименование показателя	Доходы	Расходы
Доходы от обычных видов деятельности	17,888	
в т.ч.: ремонт подвижного состава	5,987	
прочие виды деятельности	11,901	
Прочие доходы (от возмещения причиненных убытков, за нарушение условий договоров)	1,799	
Пересчет амортизационных отчислений		3,463
Пересчет налогов (ЕЧН), пересчет взносов в НПС Благосостояние, пересчет ФОТ, пересчет командировочных расходов, СОГАЗ (несвоевременное предоставление документов по ДМС, ввиду выверки численности работников)		7,684
Несвоевременное получение от поставщиков и подрядчиков документов по выполненным работам и оказанным услугам, иным основаниям в связи с поздним поступлением оригиналов первичных документов от поставщиков и подрядчиков за выполненные работы (оказанные услуги)		138,352
коммунальные платежи (услуги по водоснабжению, водоотведению, электроэнергия)		30,371
услуги связи, информационные услуги (ГВЦ, ОЦРВ, Аксилон-Консалтинг, ЖДУ, Транстелеком, МТС)		7,955
аутсорсинг (ТрансАнтиКорр)		12,003
транспортные услуги (Жефко, РЖД-Логистика)		7,323
содержание зданий, сооружений и оборудования (Промстрой, Станкореммашсервис)		37,244
прочие услуги (аренда, подготовка кадров, сертификация, экспертиза промышленной безопасности, поверка и калибровка)		43,456
в т.ч.: ремонт к.п. (БРК-3)		7,474
Несвоевременное предоставление документов по списанию ТМЦ (исправление неверно оформленных документов и устранение допущенных ошибок по списанию ТМЦ)		5,703
Прочие расходы		73,554
в т.ч. претензии за некачественный ремонт вагонов		63,326
ИТОГО	19,687	228,756

В отчетности АО «ВРК-1» создан резерв по сомнительным долгам в размере 8,2 млн. руб., представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Сформированный резерв по сомнительным долгам АО «ВРК-1»

Наименование контрагента (введено наблюдение по делу о банкротстве)	Сумма
ООО «Магистральная Специализированная Компания»	5 078,03
ООО «Магистральная Перевозочная Компания»	14 711,58
ООО «МТК «ЮниТранс»	5 710 289,55
ООО «ТК «Орион»	10 000,00
ООО «УралТранс-А»	125 330,73
ООО «ТЛК «БАЛТТРАНСГРУПП»	2 355 294,14
ИТОГО	8 220 704,03

Создание резерва по сомнительным долгам производится при наличии одного из следующих условий: наличие документа органа исполнительной или судебной власти, информирующего о неудовлетворительном финансовом положении, возможном банкротстве, реорганизации должника или об иных факторах, препятствующих своевременному исполнению должником своих обязательств. По сомнительной задолженности ведется исполнительное производство, работа с судебными приставами по взысканию долга.

Обществом по состоянию на 30.06.2017 г. проведен анализ ТМЦ на предмет снижения стоимости. Согласно Протоколу совещания у генерального директора ВРК-1 Гладких В.И. №ВРК-1-132/пр от 07.07.2017 и приказу ВРК-1-125 от 07.07.2017 начислен резерв под снижение стоимости материальных ценностей в сумме 4,6 млн. руб..

Резерв под снижение стоимости материальных ценностей создается ежегодно по состоянию на 30 июня и 31 декабря отчетного г. по каждой единице материально-производственных запасов, принятой для целей

организации их учета, на основании результатов инвентаризации материально-производственных запасов.

Расчет текущей рыночной стоимости материально-производственных запасов производится организацией на основе информации, доступной до даты подписания бухгалтерской отчетности. При расчете принимается во внимание:

- изменение цены или фактической себестоимости, непосредственно связанное с событиями после отчетной даты, подтверждающими существовавшие на отчетную дату хозяйственные условия, в которых организация вела свою деятельность;

- назначение материально-производственных запасов;

- текущая рыночная стоимость готовой продукции, при производстве которой используется сырье, материалы и другие материально-производственные запасы. Резерв под снижение стоимости материальных ценностей не создается по сырью, материалам и другим материально-производственным запасам, используемым при производстве готовой продукции, работ, оказании услуг, если на отчетную дату текущая рыночная стоимость этой готовой продукции, работ, услуг соответствует или превышает ее фактическую себестоимость.

Кроме того, Компанией создается резерв оценочного обязательства по судебным разбирательствам на основании перечня судебных дел, по которым вероятность уменьшения экономических выгод Общества является высокой (более 50%). Информация представляется в отношении незавершенных дел по искам к Обществу, из деятельности которого вытекает спор. Начисление оценочного обязательства по судебным разбирательствам составляет 37,2 млн. руб..

При этом снижение расходов к плану:

- по процентам к уплате ввиду отсутствия необходимости в кредитных средствах в размере 0,7 млн. руб. (факт 0 млн. руб. при плане 0,7 млн. руб.);
- по выплатам неработающим пенсионерам в размере 1,2 млн. руб.

(факт 14,4 млн. руб. при плане 15,6 млн. руб.), отражение расходов в БФ «Почет» производится по факту перечисления денежных средств на лицевые счета пенсионеров;

- по оказанию материальной помощи работникам в размере 1,4 млн. руб. (факт 3,6 млн. руб., план 5 млн. руб.);

- на осуществление мероприятий культурно-просветительского характера в размере 0,7 млн. руб. (факт 4,6 млн. руб. при плане 5,3 млн. руб.);

- на финансирование уставной деятельности НПФ «Благосостояние» в размере 0,1 млн. руб. (факт 1,3 млн. руб. при плане 1,4 млн. руб.);

- по средствам, направляемым профсоюзным организациям на цели, определяемые коллективным договором в размере 2,6 млн. руб. (факт 15,8 млн. руб. при плане 18,4 млн. руб.);

- по судебным издержкам в размере 0,3 млн. руб. (факт 3,4 млн. руб. при плане 3,7 млн. руб.);

- по расчетно-кассовому обслуживанию в размере 0,2 млн. руб. (факт 1,2 млн. руб. при плане 1,4 млн. руб.).

Рейтинг финансового состояния составлен в соответствии с методикой, утвержденной решением Совета Директоров АО «ВРК-1» (протокол №64 от 19.05.2015г.).

Таблица 11 – Бальная оценка показателей в зависимости от диапазона значений для АО «ВРК-1»

Показатель	1 группа - 4 балла	2 группа - 3 балла	3 группа - 2 балла	4 группа - 1 балл
1	2	3	4	5
КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ				
Коэффициент абсолютной ликвидности (K1)	> 0,15	0,03 – 0,15	0,01 – 0,03	< 0,01
Коэффициент срочной ликвидности (K2)	> 0,95	0,75 – 0,95	0,50 – 0,75	< 0,50
Коэффициент текущей ликвидности (K3)	> 2,00	1,20 – 2,00	1,00 – 1,20	< 1,00
КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ				
Коэффициент финансовой независимости (K4)	0,70-0,80	0,60-0,70	0,50 – 0,60	< 0,50, >0,80
КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ				
Рентабельность продаж (K5)	> 15%	5% - 15%	0% - 5%	< 0%

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Рентабельность собственного капитала (K6)	> 5%	2% - 5%	0% - 2%	< 0%
Рентабельность активов (K7)	> 10%	5% - 10%	0% - 5%	< 0%
КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ				
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (K8)	1,2 – 1,5	1,0 – 1,2 или 1,5-2,0	0,8 – 1,0	< 0,8 или >2
Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (K9)	1,0 – 1,5	1,5 – 2,0	0,5 – 1,0	0 – 0,5 или > 2
ПРОЧИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ				
Соотношение роста прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизации (EBITDA) к росту выручки (K10)	> 1,0	0,9 – 1,0	0,7– 0,9	< 0,7

Фактические значения рассматриваемых показателей Общества, соответствующие им баллы, вес баллов и подсчет рейтинга представлены в таблице:

Таблица 12 – Расчет фактического рейтинга финансового состояния АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г.

Показатель	2016 год		1 квартал 2017		1 полугодие 2017		9 месяцев 2017	
	Факт. показатель	Производство баллов и весов	Факт. показатель	Производство баллов и весов	Факт. показатель	Производство баллов и весов	Факт. показатель	Производство баллов и весов
1	2	3	4	5	6	7	8	9
КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ								
Коэффициент абсолютной ликвидности (K1)	0,24	1,00	0,23	1,00	0,33	1,00	0,38	1,00
Коэффициент срочной ликвидности (K2)	1,30	2,00	1,10	2,00	1,18	2,00	1,13	2,00
Коэффициент текущей ликвидности (K3)	2,03	2,00	1,85	1,50	1,87	1,50	1,75	1,50
КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ								
Коэффициент финансовой независимости (K4)	0,87	0,75	0,84	0,75	0,83	0,75	0,80	0,75
КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ								
Рентабельность	8,14%	0,75	9,00%	0,75	8,21%	0,75	7,49%	0,75

ть продаж (K5), %								
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельность собственного капитала (K6), %	2,03%	1,50	0,16%	1,00	0,91%	1,00	1,96%	1,00
Рентабельность активов (K7), %	5,65%	1,50	1,70%	1,00	3,78%	1,00	5,71%	1,50
КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ								
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (K8)	1,22	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,82	0,50
Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (K9)	0,95	0,50	1,03	1,00	1,03	1,00	1,12	1,00
ПРОЧИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ								
Соотношение роста прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизации (EBITDA) к росту выручки (K10)	1,09	1,00	0,72	0,50	0,72	0,50	0,71	0,50
Рейтинг финансового состояния	12,00		10,25		10,25		10,50	

Коэффициент абсолютной ликвидности (K1) показывает, какая доля краткосрочных обязательств может быть покрыта за счет денежных средств. В соответствии с мировой практикой, K1 должен быть в интервале от 0,2 до 0,5. Таким образом, необходимо отметить, что по итогам 9 месяцев 2017 г. показатели абсолютной ликвидности улучшились и на конец отчетного периода коэффициент имеет оптимальное значение.

Коэффициент срочной ликвидности (K2) показывает, какая доля

текущих обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и дебиторской задолженности. Снижение коэффициента за 9 месяцев 2017 г. с 1,30 до 1,13 (-13,1%) обусловлено увеличением краткосрочных обязательств. В соответствии с мировой практикой, K2 должен быть в интервале от 0,7 до 0,8. Таким образом, высокое значение K2 свидетельствует о достаточности у компании активов, которые могут быть конвертированы в денежные средства в короткий срок и использованы для погашения текущей задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности (K3) показывает, какая доля краткосрочных обязательств может быть покрыта за счет оборотных активов. Снижение коэффициента за 9 месяцев 2017 г. с 2,03 до 1,75 (-13,8%) обусловлено увеличением краткосрочных обязательств. В соответствии с мировой практикой, коэффициент текущей ликвидности должен быть в интервале от 1 до 3. Таким образом, высокий показатель текущей ликвидности компании свидетельствует о способности компании стабильно расплачиваться по своим обязательствам.

Коэффициент финансовой независимости (K4) показывает, какая доля активов может быть профинансирована за счет собственного капитала. Данный коэффициент существенно снизился – с 0,87 до 0,80 (-8,0%) за счет увеличения валюты баланса при почти неизменном собственном капитале. В целом, высокая доля собственного капитала свидетельствует о том, что компания обладает существенной степенью независимости от заемных финансовых средств.

Рентабельность продаж (K5) показывает, какую долю в выручке компании составляет прибыль от продаж. Данный показатель за 9 месяцев 2017 г. снизился с 8,14% до 7,49%.

Рентабельность собственного капитала (K6) показывает, сколько руб. чистой прибыли генерируется на рубль стоимости собственного капитала, т.е. насколько эффективно был использован капитал компании. Данный показатель за 9 месяцев 2017 г. снизился с 2,03% до 1,96%, что связано со снижением уровня чистой прибыли компании в отчетном периоде при

практически неизменном собственном капитале.

Рентабельность активов (K7) отражает, насколько эффективно используются активы для генерации прибыли от основной деятельности. Данный показатель за 9 месяцев 2017 год увеличился с 5,65% до 5,71%.

Соотношение ДЗ и КЗ (K8) показывает, сколько ДЗ приходится на каждый рубль КЗ. Данный показатель за отчетный период снижен с 1,22 до 0,82, за счет увеличения кредиторской задолженности при несущественном росте уровня дебиторской задолженности.

Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (K9) показывает, насколько сильна рыночная позиция компании при взаимодействии с поставщиками и заказчиками. Коэффициент выше единицы свидетельствует о сильной рыночной позиции, при которой срок погашения кредиторской задолженности превышает срок погашения дебиторской задолженности. Данный коэффициент увеличился с 0,95 до 1,12.

Соотношение роста EBITDA к росту выручки (K10) показывает, во сколько раз изменится прибыль до выплаты процентов, налогов, амортизации при изменении выручки. Данный показатель за отчетный период снизился с 1,09 до 0,71 (-34,9%).

В целом, АО «ВРК-1» имеет хорошие показатели ликвидности, что свидетельствует о ее способности конвертировать свои активы в денежные средства для погашения краткосрочных обязательств, и обладает существенной степенью независимости от заемных финансовых средств.

Согласно Методике оценки финансового состояния получены следующие результаты:

фактический рейтинг за 9 месяцев 2017 г. составляет 10,5, то есть финансовое состояние Общества является удовлетворительным, значение рейтинга соответствует категории ВЗ «Предприятие с удовлетворительным финансовым состоянием» (за 9 месяцев 2016 г. рейтинг равен 11, за 2016 г. рейтинг равен 12, за 1 квартал 2017 г. рейтинг равен 10,25, за 1 полугодие 2017 г. рейтинг равен 10,25).

В рамках данной темы исследования далее будет проведен анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов АО «ВРК-1».

2.2 Анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов

Общая численность в целом по АО «ВРК-1» установленная штатным расписанием предусматривает 9616,5 штатных единиц. На 30.09.2017 г. списочная численность составила 9313 человек или 97 % к плановой численности.

Руководителей: по штатному расписанию 701 штатных единиц, фактически должности замещены 674 руководителями.

Специалистов по плану – 986,5 штатных единиц, фактически должности замещены – 1047 специалистами.

Кадровый состав в целом стабилен.

Таблица 13 – Возрастной состав сотрудников АО «ВРК-1»

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
До 20 лет	-	-	-
20-30 лет	37,5	42,9	51,6
30-40 лет	43,8	40,0	42,0
Свыше 40 лет	18,8	17,1	6,4

Средний возраст сотрудников составляет 32 г.. В 2017 году основная доля сотрудников приходилась на категорию «20-30 лет» (их доля составила 51,6%), а также на категорию «30-40 лет» (их доля составила 42,0%); доля сотрудников со стажем свыше 40 лет составила в 2016 году 6,4%.

Таблица 14 – Состав сотрудников предприятия АО «ВРК-1» по половому признаку

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%

Мужчины	90	91	90,3
Женщины	10	9	9,7

В АО «ВРК-1» сложился в основном мужской коллектив (90% работников). Кадровый состав АО «ВРК-1» по стажу приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Кадровый состав предприятия АО «ВРК-1» по стажу

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
До 1 г.	6	3	3,2
1-3 г.	22	23	25,8
3-5 лет	28	34	32,3
5-10 лет	44	40	38,7

В 2017 году основная доля сотрудников АО «ВРК-1» приходилась на работников со стажем 5-10 лет (12 чел. или 38,7%), наименьшую долю составили сотрудники со стажем менее 1 г..

Таблица 16 – Кадровый состав предприятия АО «ВРК-1» по уровню образования

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
Среднее специальное	10	9	10
Высшее	90	91	90

Все работники АО «ВРК-1» имеют соответствующую квалификацию. В 2017 году 90% сотрудников имели высшее (доля сотрудников, имеющих среднее специальное образование, составила 10%). В АО «ВРК-1» приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих навыков и умений, приобретению новых знаний.

По состоянию на 30.09.2017 г. списочная численность в структурных подразделениях общества составляет 9313 человека. Плановая численность, установленная, действующим штатным расписанием составляет 9616,5

человек.

При не укомплектованности штата в целом по отношению к штатной численности (3%), дефицита кадров для выполнения поставленных задач в области производства и экономической деятельности общество не испытывает.

За 9 месяцев 2017 г. текучесть кадров составляет 18,3 %, что на 2,2 % больше чем в аналогичном периоде прошлого г..

Рост текучести кадров объясняется, прежде всего, неудовлетворительным уровнем заработной платы за выполняемую работу.

За 9 месяцев текущего г. по собственному желанию из обособленных структурных подразделений уволилось 1664 человека.

Проведенный мониторинг выявил основные причины увольнения работников общества в отчетном периоде 2017 г..

- увольнение в связи с достижением пенсионного возраста 2%;
- неудовлетворенность уровнем заработной платы 35 %;
- неудовлетворенность условиями и режимом труда 13 %;
- естественная убыль 50 %.

С целью снижения текучести кадров и сохранения кадров решаются вопросы по работе с собственниками подвижного состава по привлечению объема на предоставление ремонтных услуг. Так же реализуются мероприятия в социальной сфере, за счет предоставления гарантий, льгот и выплат компенсаций.

Источником пополнения кадров является постоянный набор персонала, прибытие выпускников ВУЗов и колледжей обучающихся по целевым направлениям АО «ВРК-1».

Действующий в Компании порядок расчета производительности труда установлен в соответствии с утвержденной методикой для ОАО «РЖД» «Показатели для расчета производительности труда в структурных подразделениях вагонного хозяйства».

В целях сравнения и оценки работы структурных подразделений все

выполняемые работы по деповскому, капитальному и текущему отцепочному ремонту, капитальному и участковому ремонту колесных пар, ремонту запасных частей для эксплуатации пересчитываются в единые единицы приведенной продукции. Для учета выполняемых работ различной трудоемкости применяется единица измерения «приведенный вагон», соответствующая трудоемкости деповского ремонта 4-осного цельнометаллического полувагона в вагоносборочном производственном участке. Перерасчет физических вагонов других родов в «приведенные вагоны» осуществляется по коэффициентам приведения.

Производительность труда на одного работника (выработка) за плановый и отчетный периоды определяется делением общего объема работы в «приведенных вагонах» на среднесписочную численность работников и число месяцев.

Объемы работ и численность работников учитываются на основании данных бухгалтерской, оперативной и статистической отчетности.

Рост производительности труда определяется как процентное отношение фактически достигнутой выработки за данный период к выработке за соответствующий период прошлого г.

Объем работы за 9 месяцев 2017 г. составил 264 621 приведенных вагонов при плане 267 251 приведенных вагонов (или 99,0%), к уровню прошлого г. увеличился на 9,0% (факт 2016г. – 242 669 приведенных вагонов).

Снижение объема работы в приведенных вагонах к плану допущено по причине невыполнения плана по деповскому ремонту грузовых вагонов.

Выработка на 1 работника в целом по АО «ВРК-1» за отчетный период составила 3,358 приведенных вагонов на человека.

План по производительности труда в целом по АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г. выполнен на 101,1%.

К уровню прошлого г. производительность труда увеличилась на 4,7% (факт 2016г. – 3,206 приведенных вагонов на человека).

Одним из источников роста производительности труда и снижения

затрат является приведение численности к объемам выполняемых работ, а также меры технологического и организационного характера.

В качестве меры, альтернативной сокращению персонала в целях сохранения высококвалифицированных кадров по инициативе работников применялись режимы неполной занятости.

Всего за отчетный период за счет применения режима неполного рабочего времени условно высвобождено 201 человек, предоставлено отпусков без сохранения заработной платы 12 573 человеко-дней. Экономия затрат от применения данных мер составила 77,9 млн. руб.

Динамика производительности труда представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Динамика производительности труда АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2015 – 9 месяцев 2017 гг.

Показатель	9 месяце в 2015 г.	9 месяце в 2016 г.	9 месяце в 2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	9310	9310	9313
Выручка, млн. руб.	11300	12600	13400
Производительность труда, млн. руб. / чел.	1,2	1,4	1,4

Судя по данным таблицы 17 можно отметить о наращивании производительности труда в 2016 году по сравнению с прошлым периодом (производительность труда составила 1.4 млн. руб. / чел.). Темпы прироста производительности труда предприятия представлены на рисунке 6.

Рисунок 6 – Темпы прироста производительности труда предприятия АО «ВРК-1» за период 9 месяцев 2015 – 9 месяцев 2017 гг., в %

Прирост производительности труда в АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г. по сравнению с 9 месяцами 2016 г. составил 6,3% (прирост производительности труда определен оптимизацией численности персонала, снижением затрат на персонал ввиду сокращения численности и делегирования полномочий).

В качестве вывода необходимо отметить, что предприятие АО «ВРК-1» построено по принципу линейно-функционального управления. На 30.09.2017 г. списочная численность составила 9313 человек или 97 % к плановой численности.

Положительным аспектом отмечен прирост производительности труда в АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г. по сравнению с 9 месяцами 2016 г. на 6,3% (прирост производительности труда определен оптимизацией численности персонала, делегированием полномочий).

2.3 Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

В АО «ВРК-1» сформирована реактивная кадровая политика, которая заключается в контроле факторов, свидетельствующих о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причин их возникновения.

Основной целью кадровой политики АО «ВРК-1» является целенаправленная деятельность по созданию сплоченного, ответственного и высокопроизводительного трудового коллектива.

Кадровый потенциал общества является главным фактором конкурентоспособности, экономического роста и эффективности нашей компании. В АО «ВРК-1» сложился коллектив, в котором знания и опыт профессионалов, проработавших много лет в железнодорожной отрасли, сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи, что дает сплав новаторских творческих идей и гарантирует стабильность принятия правильных решений.

Направлениями кадровой деятельности в АО «ВРК-1» являются следующие:

- развитие корпоративной культуры и формирование системы ценностей персонала для поддержания морально-психологического климата в коллективе;

- формирование оптимальной организационной структуры, контроль эффективности ее функционирования и реформирование при необходимости;
- организация эффективной системы управления персоналом и реализации кадровых технологий (отбора и найма, мотивации и стимулирования, планирования кадров, обучения и так далее).

В 2017 году продолжена реализация Стратегии развития кадрового потенциала АО «ВРК-1»; в перспективе до конца 2018 г. предполагается переход на делегирование полномочий (то есть, предполагается переход к стадии жизненного цикла «рост через делегирование» по Л. Грейнеру).

Система кадровых технологий в АО «ВРК-1» на существующих стадиях развития (стадия «роста», стадия «рост через директивное руководство») включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов;
- набор и подбор персонала;
- определение заработной платы и компенсаций (мотивация и стимулирование);
- профориентация и адаптация;
- профессиональное обучение;
- оценка трудовой деятельности;
- повышение, понижение, перевод и увольнение сотрудников.

Руководство АО «ВРК-1» ориентировано на две группы методов в рамках управления персоналом (административные и экономические).

Административные методы определены сформированной нормативной документацией. Правовые аспекты деятельности по управлению персоналом в АО «ВРК-1» целесообразно разграничить на два блока:

- внешняя нормативно-правовая документация (Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон от 28.12.2015 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда»);
- внутренняя правовая документация (сформированные внутренние документы: Трудовые договоры, должностные инструкции и проч.).

Прежде всего, система управления персоналом определена ТК РФ, также Федеральным законом от 28.12.2015 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда».

В рамках внутренней правовой документации по управлению персоналом в АО «ВРК-1», прежде всего, важен Трудовой договор, который содержит в себе основные условия принятия кандидата на работу, обязанности и ответственность каждой из сторон (как работника, так и работодателя), сведения о размере предполагаемого оклада и проч.

Также в рамках системы управления персоналом немаловажны такие внутренние документы, как должностные инструкции (определяют функциональные обязанности конкретной должности), штатное расписание (содержит сведения обо всех штатных единицах, сформированных в организации) и прочие документы.

Проанализируем систему управления персоналом АО «ВРК-1» в рамках сформированной стадии жизненного цикла (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка системы управления персоналом АО «ВРК-1» в рамках сформированной стадии жизненного цикла

Подсистема управления персоналом	Содержание функции на стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство»
1	2
Анализ и планирование персонала	Анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности в персонале
Подбор и найм персонала	Проведение собеседований, тестов, анкетирования, оформления приема персонала.
Аттестация персонала	Оценивания кандидатов на вакантную должность, аттестация и ротация персонала.
Развитие персонала	Развитие персонала в АО «ВРК-1» включает в себе мероприятия по повышению квалификационных качеств сотрудников, приобретению ими новых навыков и совершенствованию имеющихся для целей повышения качества рабочего процесса.

Продолжение таблицы 18

1	2
Мотивация персонала	Подсистема включает в себе совокупность применяемых мероприятий материального и нематериального характера для обеспечения заинтересованности сотрудников в труде.
Учет сотрудников	Учет всех движений, связанных с трудовыми кадрами, в том числе, учет приема на работу сотрудников, их выбытия, анализ

	штатных передвижений внутри предприятия АО «ВРК-1» и так далее.
Организация трудовых отношений на предприятии	Мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования по отношению коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками.
Создание условий труда	Формирования оптимальных условий труда для организации трудового процесса, при этом, формирование условий труда ориентировано на законодательные нормы.
Социальное развитие	Развитие корпоративной культуры, обеспечения благоприятного социально-психологического климата. В АО «ВРК-1» празднуется день рождения 02 марта, проводятся коллективные корпоративные мероприятия (Женский и Мужской дни, Новогодний праздник).
Кадровая безопасность	Решение правовых вопросов трудовых соглашений.

Рассмотрим каждую подсистему.

Анализ и планирование персонала в АО «ВРК-1»: к этой подсистеме принадлежат разработка кадровой политики, разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда. Данная кадровая технология важна на любой стадии жизненного цикла.

В АО «ВРК-1» функция кадрового планирования выполняется лишь при наличии потребности, изменении организационных условий трудового процесса, то есть не систематически, а эпизодически.

Подбор и найм персонала предусматривает проведение собеседований, тестов, анкетирования для выяснения интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств для выполнения должностных обязанностей.

При подборе применяются различные требования к кандидатам по служебным заявкам. Для наиболее точной оценки кандидатов используются различные виды тестов: профессиональные и психологические.

Кадровая технология «подбор и найм» активно использовалась на стадии жизненного цикла «зарождение», в условиях функционирования стадии «рост» / «рост через директивное руководство» ее роль несколько

снизилась.

Аттестация и оценка персонала: персональная оценка - уровень знаний, умений, мастерства и личностной ответственности; оценка производимой работы и ее результатов. Оценка и аттестациям персонала в АО «ВРК-1» должным образом не проводится.

В рамках сложившейся стадии жизненного цикла – одна из основных кадровых технологий. Аттестация в АО «ВРК-1» проводится в форме устного тестирования. Указанная форма проведения деловой оценки не очень удобна и затратна (сопровождается бумажной волокитой, требует значительных затрат времени на обработку тестовых заданий и обобщения результатов).

Обучение и развитие персонала. На стадии «рост» / «рост через директивное руководство» данная кадровая технология – одна из стратегически важных.

Организация обучения и повышения квалификации персонала. Учеба персонала, переподготовка и повышение квалификации. Данная функция в АО «ВРК-1» практически не выполняется, ограничена в связи с недостаточностью средств и нежеланием руководства инвестировать в человеческий капитал.

Следует, однако, иметь в виду, что обучение персонала – это основа для реализации и успешного функционирования системы качества и, в конечном счете, эффективной деятельности. На наш взгляд настоятельно необходимо формирование системы внутреннего обучения.

Для учета сотрудников используется программа Учет сотрудников 2.1.8s (программа для ведения базы данных и учета посетителей, организаций, услуг, договоров, документов, сотрудников). Функция кадрового делопроизводства в АО «ВРК-1» выполняется в полной мере.

Организация трудовых отношений: мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования по отношению коллектива к руководству и применяемому

стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками.

Создание условий труда: создание безопасных условий труда сотрудников АО «ВРК-1» (условия труда на предприятии соблюдены). Данная кадровая технология также важна на любой стадии жизненного цикла.

Социальное развитие: в АО «ВРК-1» немаловажная роль отведена формированию и развитию корпоративной культуры, обеспечению благоприятного социально-психологического климата.

В АО «ВРК-1» сформирован единоначальный стиль управления. Однако, в условиях сложившейся стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство» сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять свои минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка.

Кадровая безопасность: данную функцию в АО «ВРК-1» выполняет главный бухгалтер. Данная кадровая технология важна на любой стадии жизненного цикла.

Мотивация и стимулирование персонала: на стадии «рост» / «рост через директивное руководство» данная кадровая технология для АО «ВРК-1» – одна из стратегически важных.

В АО «ВРК-1» применяются как материальные методы мотивации и стимулирования, так и нематериальные.

Основой системы материального стимулирования АО «ВРК-1» является заработная плата, а также система бонусов и премий. Основой системы нематериального стимулирования является:

- компенсация компанией медицинской страховки для сотрудников фирмы;
- организация корпоративных и праздничных мероприятий;
- организация культурного досуга сотрудников;
- организация профессиональных конкурсов и соревнований;

- использование почетных грамот;
- размещение фото на доске почета;
- обучение сотрудников за счет средств работодателя АО «ВРК-1».

Использование трудовых ресурсов в организации АО «ВРК-1» - вид деятельности, направленный на:

- повышение уровня закрепляемости персонала и его заинтересованности в труде;
- ориентация на закрепление за каждым сотрудником специфических полномочий;
- ориентация на повышение производительности труда сотрудников организации.

Необходимо проанализировать динамику и структуру фонда оплаты труда АО «ВРК-1».

Для осуществления единой политики в области организации труда и заработной платы, реализации принципа равной оплаты за равный труд, стимулирования вклада каждого работника в повышение результативности работы в компании действует «Положение об оплате труда работников ОАО «ВРК-1»», утвержденное приказом генерального директора от 01.07.2011г. № 60.

Положение разработано в соответствии с Концепцией оплаты труда работников организаций, входящих в холдинг «Российские железные дороги».

Системой оплаты труда предусмотрены сдельно-премиальная, повременно-премиальная и индивидуальная (контрактная) схемы, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера.

Тарифные ставки и тарифные коэффициенты соответствуют тарифной сетке по оплате труда рабочих (ТСР) ОАО «РЖД», должностные оклады руководителей, специалистов и служащих обособленных структурных подразделений устанавливаются согласно диапазонам по аналогичным должностям в ОАО «РЖД».

Доплаты и надбавки компенсационного характера устанавливаются согласно трудовому законодательству:

- работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- за работу в ночное время;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходной или нерабочий праздничный день;
- работникам структурных подразделений, расположенным в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

К выплатам стимулирующего характера относятся надбавки:

- за профессиональное мастерство;
- за классные звания;
- за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы.

На предприятиях с высокой текучестью кадров с учетом проблем при укомплектовании предусмотрены выплаты зональных надбавок. Всего за отчетный период выплачено 31,9 млн. руб..

В целях мотивации первых руководителей предприятий на достижение положительного финансового результата с 2014 г. в Компании действует «Положение об оплате труда руководителей вагонных ремонтных депо», согласно которому вознаграждение руководителей напрямую зависит от выполнения плана по доходам и плана по прибыли.

Действующим «Положением о премировании за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности» предусмотрено вознаграждение за выполнение показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия.

За основу при формировании структуры Положения взят принцип трёх уровней:

I уровень - условия, определяющие право работников на начисление

премии, отражающие степень наличия источника выплаты заработной платы (прибыль), обеспечение безопасности движения поездов, техники безопасности и охраны труда (условия премирования);

II уровень – показатели премирования работников, характеризующие ключевые задачи, позволяющие оценивать результативность производственно-хозяйственной и экономической деятельности структурных подразделений в целом (ключевые задачи);

III уровень – показатели премирования работников, характеризующие результативность их индивидуальной деятельности, позволяющие оценивать конечные результаты труда конкретного работника, исходя из функциональных обязанностей работников (индивидуальные показатели).

Кроме того, действуют Положения о дополнительных видах премирования:

- для повышения заинтересованности работников в обеспечении стабильно высокого уровня качества ремонта вагонов «Положение о порядке планирования и распределения вознаграждения из «Фонда мастера»;

- в целях мотивации коллективов предприятий в выполнении утвержденных годовых бюджетных параметров и достижении сверхпланового финансового результата в Компании действует «Положение о дополнительном премировании работников обособленных структурных подразделений АО «ВРК-1» за выполнение установленных бюджетом параметров по балансовой прибыли».

- в целях улучшения производственно-экономических показателей на основании здоровой конкуренции между вагонными ремонтными депо и представительствами с 1 октября 2016 г. введены в действие Условия соревнования коллективов работников структурных подразделений АО «ВРК-1». Победители определяются и поощряются согласно разработанной в компании Методике комплексной рейтинговой оценки.

- в целях повышения материальной заинтересованности работников в обеспечении безопасности движения поездов и повышения эффективности

работы с 1 августа 2017 г. внесены изменения в Положение о премировании приемщиков вагонов в депо – обособленных структурных подразделений АО «ВРК-1» за обеспечение качественных показателей работы, которыми предусмотрен независимый принцип мотивации данной категории работников.

Пунктом 5.2 нового Коллективного договора АО «ВРК-1» на 2017-2019 гг. закреплено обязательство «Ежегодно индексировать заработную плату Работников в связи с прогнозируемым Министерством экономического развития Российской Федерации ростом потребительских цен на товары и услуги». По сложившейся практике заработная плата работников Компании индексируется в размерах и в сроки, устанавливаемые распоряжениями ОАО «РЖД». В отчетном периоде заработная плата была проиндексирована по всем категориям работников с 1 марта на 1,5% в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 28.02.2017г. № 373р.

Действующим Коллективным договором Работникам и членам их семей предусмотрены такие гарантии и компенсации, как:

- добровольное медицинское страхование работников (29,6 млн. руб.): на 30 сентября 2017 г. численность застрахованных составила 9 313 человек или 100% от общего числа работников.

- негосударственное пенсионное обеспечение через фонд «Благосостояние» (29,7 млн. руб.);

- материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск (25,5 млн. руб.);

- единовременное поощрение за добросовестный труд при уходе на пенсию (14,3 млн. руб.);

- частичная компенсация за содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях ОАО «РЖД» (1,4 млн. руб.);

- денежное поощрение работников к юбилейным датам (2,3 млн. руб.).

Предоставление всех гарантий и компенсаций производилось согласно Положениям, принятым в Компании установленным порядком.

Экономия по элементу затраты на оплату труда за 9 месяцев 2017г. составила 44,7 млн. руб. или 1,6%. Затраты на оплату труда при плане 2 858 млн. руб. фактически составили - 2 813,3 млн. руб. Рост к аналогичному периоду прошлого г. составил 286,0 млн. руб. или 111,3% (факт аналогичного периода 2016 г. – 2 527,2 млн. руб.).

Структура расходов по фонду оплаты труда представлена в таблице 19

Таблица 19 – Структура расходов по фонду оплаты труда АО «ВРК-1»

Показатель	Ед. изм.	2016г.	2017 г.		+/-		%	
			План	Факт	к плану	к 2016г.	к плану	к 2016г.
Контингент	чел.	8 426	8 938	8 757	-181	331	98,0%	103,9%
Затраты на оплату труда, ВСЕГО:	млн. руб.	2 527,2	2 858,0	2 813,3	-44,7	286,0	98,4%	111,3%
в том числе								
ФОТ списочного состава	млн. руб.	2366,7	2700,6	2669,4	-31,2	302,7	98,8%	112,8%
ФОТ несписочного состава	млн. руб.	23,6	26,5	26,2	-0,3	2,6	98,7%	111%
Выплаты соц. характера	млн. руб.	53,1	52,4	45,1	-7,3	-8,0	86,0%	84,9%
ДМС	млн. руб.	42,3	29,1	27,5	-1,7	-14,8	94,3%	64,9%
НПФ	млн. руб.	21,6	25,4	28,2	2,8	6,5	111,1%	130,1%
Оценочные обязательства по выплате работникам	млн. руб.	6,8	12,4	6,7	-5,7	0,0	54,1%	99,6%
Остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	13,1	11,5	10,2	-1,3	-2,9	88,9%	78,1%
Отчисления на соцнужды	млн. руб.	728,0	849,5	824,9	-24,5	96,9	97,1%	113,3%

По состоянию на 30 сентября 2017 г. отмечена экономия расходов по фонду оплаты труда на 44,7 млн. руб. Причинами экономии расходов по фонду оплаты труда за 9 месяцев 2017г. на 44,7 млн. руб. послужили:

1. Экономия по фонду оплаты труда списочного состава в размере 31,2 млн. руб. Данная экономия сложилась за счет снижения к бюджету численности производственного персонала – 48,7 млн. руб. и также из-за перераспределения расходов между видами деятельности и увеличением фонда оплаты труда списочного состава к бюджету по вспомогательному производству на 13,5млн.руб. При этом произошел рост по фонду оплаты труда за счет увеличения среднемесячной заработной платы как по управленческому так и по производственному персоналу на 14,2 млн. руб. и 16,8 млн. руб. соответственно.

2. Экономия по выплатам социального характера на 8,0 млн. руб. за счет экономии по выплатам в связи с уходом на пенсию впервые.

3. Экономия расходов по добровольному медицинскому страхованию на 1,7млн. руб. в связи со снижением численности к бюджету на 181 человека.

4. По отменным обязательствам по выплатам работникам на 5,7 млн. руб. связи с увольнением работников по собственному желанию и выплатой компенсаций за неиспользованный отпуск.

5. Экономия по остальным затратам на оплату труда составила 1,3 млн. руб. в связи с экономией по доплатам до среднего заработка пособий по беременности и родам, превышающим размер выплачиваемый из ФСС РФ

При общей экономии расходов по фонду оплаты труда, произошёл перерасход по выплатам в НПФ «Благосостояние» на 2,8 млн. руб. по причине выхода на пенсию работника являющегося участником-вкладчиком со стажем более 20 лет и начислением суммы дополнительного пенсионного взноса в НПФ.

Рост расходов по фонду оплаты труда к уровню 2016г. на 286 млн. руб. обусловлен:

- ростом расходов по списочному фонду оплаты труда на 302,7 млн. руб., в том числе за счет увеличения среднемесячной заработной платы к уровню 2016г. - 250,2 млн. руб., за счет увеличения численности к

аналогичному периоду 2016г. – 51,8 млн. руб.;

- по несписочному фонду оплаты труда на 2,6 млн. руб., в связи с отказом в 1 квартале 2017г. от услуг аутсорсинговой компании по уборке помещений производством данного вида работ по договорам гражданско-правового характера;

- по выплатам в НПФ «Благосостояние» на 6,5 млн. руб. по причине увеличения количества работников, являющихся участниками-вкладчиками, вышедших на пенсию в 2017г.

При росте расходов по фонду оплаты труда в целом к уровню 2016г., произошло снижение расходов:

- по выплатам социального характера на 8,0 млн. руб., в том числе на 6,2 млн. руб. за счет снижения выплат по сокращению штата и 1,8 млн. руб. за счет снижения выплат по выходу на пенсию впервые;

- по добровольному медицинскому страхованию работников на 14,8 млн. руб. в связи с поздним представлением документов от компании «СОГАЗ»;

- по оставшимся затратам на оплату труда на 2,9 млн. руб., за счет снижения компенсаций по корпоративной поддержке на приобретение жилья, по причине увольнения части работников, пользующихся правом на получение субсидии, а также уменьшения суммы задолженности по уплате процентов.

При плане 35 592 руб. фактическая среднемесячная зарплата за 9 месяцев 2017г. составила 36 102 руб. или 101,4%. В том числе по производственному персоналу 100,9% к бюджету (план – 29 762 руб., факт – 30 020 руб.), по управленческому персоналу рост составил 101,5% (план – 60 223 руб., факт – 61 146 руб.).

Основной причиной роста среднемесячной заработной платы, как по производственному, так и по управленческому персоналу к бюджету послужило увеличение объёмов ремонта и организация дополнительных смен в структурных подразделениях компании, что привело к увеличению

выплат за сорванные выходные мастерам производственных участков, приёмщикам вагонов и производственному персоналу. Структура среднемесячной заработной платы приведена в таблице Приложения 1.

Рост среднемесячной заработной платы к уровню 2016г. составил 109,6% (факт за 9 месяцев 2016г. 32 928 руб.), по причине проведенной индексации заработной платы с 1 марта 2016г. на 2,9%, с 1 октября 2016г. на 3,5% и с 1 марта 2017г. на 1,5%. Общее влияние индексации на рост зарплаты составило 5,1%. При этом обеспечен приоритетный рост среднемесячной заработной платы работников производственного персонала к уровню 2016г. – 110%. Увеличение среднемесячной зарплаты по работникам управленческого персонала на 7% связано с влиянием индексации 5,1%, отменой режима неполного рабочего времени и оплатой сорванных выходных за дополнительные смены – 1,9%.

Кроме того, произошло увеличение производительности труда в натуральном выражении к уровню 2017г. на 4,9% (факт 2016г. – 3,296 прив.вагон/чел., факт 2017г. – 3,358 прив.вагон/чел.) и в денежном выражении на 58,8% (факт 2016г. 965,29 млн. руб./чел, факт 2017г. 1532,665 млн. руб./чел.).

Фонд оплаты труда списочного состава при плане 2 864,0 млн. руб. фактически составил 2 845,3 млн. руб. экономия - 18,7 млн. руб. или 99,3% к бюджету. В том числе по управленческому персоналу рост составил 14,2 млн.руб. за счет роста среднемесячной заработной платы. По производственному персоналу снижение фонда оплаты труда составило 32,8 млн. руб. (за счет снижения численности к бюджету на 181 человека – 49,6 млн. руб., а рост фонда на 16,8 млн. руб. произошел за счет увеличения среднемесячной заработной платы к бюджету).

Экономия по фонду оплаты труда в разрезе видов выплат сложилась следующим образом:

- по тарифной части экономии составила 26,0 млн. руб., в основном по производственному персоналу из-за снижения численности к бюджету.

- уменьшение премиального фонда на 15,6 млн. руб. связано с увеличением суммы предъявленных претензий за некачественный ремонт вагонов.

- расходы по остальным выплатам по фонду оплаты труда увеличены на 23,0 млн. руб. в том числе по управленческому персоналу рост составил 14,2 млн. руб., по производственному персоналу 8,785 млн. руб. Увеличение произошло по причине организации дополнительных смен на предприятиях и оплаты ночных и сорванных выходных.

В рассматриваемой динамике отмечена также экономия по отчислениям на социальные нужды *в размере* 24,5 млн. руб., при плане 849,5 млн. руб. в факте расходы составили 824,9 млн. руб. Экономия сложилась в результате экономии по фонду оплаты труда. Рост затрат к аналогичному периоду прошлого года составил 96,9 млн. руб. (факт 2016 года –728,0 млн. руб.), в связи с ростом расходов по фонду оплаты труда.

Положительным аспектом в оценке системы управления персоналом отмечен прирост производительности труда за 9 месяцев 2017 г. по сравнению с 9 месяцами 2016 г. на 3% (прирост производительности труда определен оптимизацией численности персонала, снижением затрат на персонал ввиду сокращения численности и делегирования полномочий).

Руководство АО «ВРК-1» проводит целенаправленную кадровую и социальную политику, ориентированную на экономические и административные методы управления персоналом в рамках сформированного жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство». При этом, руководство демонстрирует в основном директивный стиль руководства сотрудниками. Указанный факт обусловил первую проблему: сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка, что тормозит развитие деятельности АО «ВРК-1» (то есть, важно для целей перспективного развития деятельности организации обеспечить переход на

стадию «рост через делегирование»).

Для того, чтобы определить оптимальный вектор развития для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла, целесообразно произвести оценку кадровых технологий управления персоналом в рамках сформированной стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство» (таблица 20).

Таблица 20 – Оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

Показатель (кадровые технологии)	Оценка
Планирование ресурсов	Информационные потоки в рамках организации планирования штатных единиц не отлажены, ввиду чего существенно обостряется проблема недостатка информированности ответственных за подбор и найм сотрудников о новых возникающих вакансиях. В АО «ВРК-1» не отлажена обратная связь, кроме того подбор и найм кандидатов зачастую ведется разными сотрудниками.
Подбор персонала	
Найм персонала	
Профориентация и адаптация	Недостаточно развитая система профориентации и адаптации (отсутствует система тестирования кадров для целей оценки профессиональных качеств сотрудников).
Деловая оценка	
Обучение сотрудников	В АО «ВРК-1» практически отсутствует система обучения (сотрудники при необходимости повышают свой квалификационный уровень за счет собственных средств)
Мотивация и стимулирование	Система мотивации и стимулирования в целом не требует совершенствования (удовлетворенность сотрудников материальными и нематериальными стимулами достаточна). Важно переход на делегирование.

В соответствии с данными таблицы 20 важно отметить, что система кадровых технологий в АО «ВРК-1» требует корректировки.

Первая проблема деятельности АО «ВРК-1», как выяснено, заключается в том, что сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка, что тормозит развитие деятельности организации (важно обеспечить переход на

стадию «рост через делегирование»).

Также в системе управления персоналом недостаточное внимание уделено:

- системе обучения;
- системе кадрового планирования (средств не предусмотрено);
- системе набора и тестирования.

Подводя итог, можно отметить, что в АО «ВРК-1» не сформировано четко структурированной системы планирования, подбора и найма, деловой оценки и обучения сотрудников.

В качестве вывода по главе работы важно отметить, что одним из рычагов усиления конкурентоспособности предприятия является формирование системы управления персоналом и оптимизация методов управления, в результате чего была оптимизирована совокупность кадровых технологий, которые используются в АО «ВРК-1».

Руководство АО «ВРК-1» уделяет значительное внимание организации и направлениям системы управления персоналом, основными кадровыми технологиями, которые используются на предприятии для сохранения конкурентного положения, являются анализ и планирование штатных единиц, подбор и найм, аттестация и оценка, развитие и обучение, мотивация и стимулирование и другие. Кадровая политика АО «ВРК-1» ориентирована на применение административных и экономических методов в управлении персоналом.

В рамках выявления проблемных зон организации работы с кадрами и применяемыми технологиями по работе с ними отмечены векторы совершенствования системы управления персоналом АО «ВРК-1»: предложено усовершенствовать систему управления персоналом в аспекте системы обучения сотрудников.

Если оставить, имеющийся персонал в неприкосновенности, то важно произвести набор лучших специалистов в рамках штатной численности АО «ВРК-1». Для этого потребуется пройти курсы повышения квалификации,

пройти психологические тестирования для изучения личных и профессиональных качеств и способностей каждым сотрудником и уже на базе полученных данных решать, как и каким способом наиболее выгодно для АО «ВРК-1» планировать и прогнозировать потребность в персонале.

очно.рф

Практика, ВКР, Сессия под ключ

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА В АО «ВРК-1»

3.1 Мероприятия по оптимизации кадрового состава

Для АО «ВРК-1» характерна стадия жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство», важно для целей перспективного развития на основе выявленных проблем обеспечить переход на стадию «рост через делегирование» (стадия жизненного цикла «рост через директивное руководство», как выяснено, тормозит развитие АО «ВРК-1»). Вектором для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла выбрано направление «Совершенствование управления персоналом и оптимизация методов управления».

Предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и оптимизации методов управления (в работе ориентир – определить переход на делегирование, совершенствованием системы планирования, подбора и найма, деловой оценки и обучения сотрудников).

В первую очередь, для АО «ВРК-1», предложено сформировать функциональную структуру, основанную на делегировании полномочий (важно обеспечить большую свободу на нижних уровнях для быстрой реакции на изменения рынка).

Делегирование в АО «ВРК-1» будет использовано для целей:

- снижения нагрузки на руководящий состав;
- увеличения эффективности работы каждого звена;
- повышения заинтересованности сотрудников в труде.

Делегирование в АО «ВРК-1» должно осуществляться в соответствии с рядом принципов:

1. Единоначалие. Делегирование задач возложить на непосредственных руководителей каждого из сотрудников предприятия.
2. Ограничение. При использовании инструмента принципиальна

правильная организация вертикали управления. За каждым управленцем предприятия должно быть закреплено фиксированное число подчиненных. Руководитель не может передавать свои функции не своим подчиненным.

3. Соблюдение прав и обязанностей. Сотрудникам запрещено передавать функции, которые не соответствуют их должностной инструкции.

4. Закрепление ответственности. Если руководитель передает определенную задачу своему подчиненному, это не снимает с него ответственности за ее невыполнение.

5. Передача ответственности. Если руководитель передает сотруднику определенную задачу, он должен быть уверен, что она будет выполнена.

6. Отчетность. Все нюансы выполнения задач, в том числе нарушение графика и прочее, должны фиксироваться в отчетах.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Возможными методами делегирования для предприятия отмечены следующие:

Общая постановка задач – используется при распределении задач структурным подразделениям предприятия.

Детальное инструктирование – применяется при недостаточной квалификации работника (нестандартное поручение или выращивание кадров из стажеров).

Параллельное поручение нескольким исполнителям – такая одновременная передача одного проекта нескольким исполнителям может быть эффективна при необходимости конкуренции и возможности выбора лучшего результата или стратегии.

Параллельное распределение по структурным подразделениям –

подходит при делении общей задачи на блоки и этапы, требующие специалистов разного уровня и квалификации.

Делегирование полномочий призвано максимально разгрузить начальника, освободить его от рутинной работы для решения более сложных вопросов. Помимо функции «разгрузки» и высвобождения времени этот принцип имеет и другие задачи – это и повышение уровня специалистов, и дополнительная мотивация, и профессиональный рост сотрудников. От грамотного менеджера требуется умение видеть задачу в целом, знать методы ее решения и иметь штат квалифицированных специалистов для ее выполнения. Хорошо организованный рабочий коллектив должен представлять собой отлаженный механизм, с четким пониманием функций и задач каждого отдела.

Совершенствование системы подбора и найма сотрудников АО «ВРК-1» позволит обеспечить найм сотрудников высокой квалификации.

Предложено внедрение электронной системы найма персонала (поскольку в настоящее время в АО «ВРК-1» не сформировано четкой системы подбора и найма персонала, важно повысить ее качество через автоматизацию).

Электронная система найма для АО «ВРК-1» позволит структурировать сведения о кандидате, сократить неточность информации (об уровне квалификации, профессионализма молодого специалиста и проч.).

Организацию бизнес–процесса деловой оценки персонала можно предложить усовершенствовать путем использования информационных технологий при оценочных мероприятиях, а также при проведении опроса, это позволит сделать опрос анонимным, что в свою очередь даст объективный результат (предложено внедрить систему Assessment Center). На рисунке 12 представлены преимущества автоматизированной системы деловой оценки сотрудников Assessment Center в сравнении с системой деловой оценки, используемой в АО «ВРК-1».

Сравнение методов деловой оценки персонала для сотрудников АО «ВРК-1»

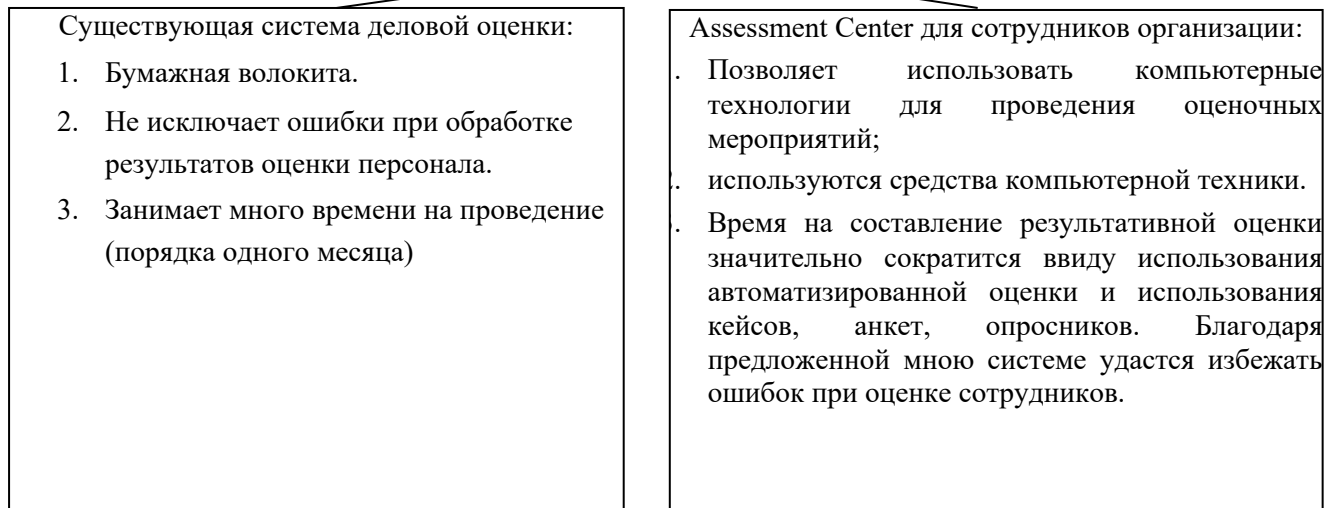


Рисунок 7 – Преимущества Assessment Center перед используемой системой деловой оценки АО «ВРК-1»

Оценка персонала, проведенная по технологии Assessment Center позволит:

1. Получить объективную оценку необходимых для работы личных качеств кандидата/сотрудника, зафиксированную в письменном виде;
2. Проверить коммуникативные навыки, навык работы в коллективе, лидерские качества кандидата/сотрудника в деле, вживую увидеть его реакцию на стресс .;
3. Продемонстрировать будущему/настоящему руководителю навыки кандидата/сотрудника. Понаблюдать за интуитивной реакцией руководителя на действия оцениваемого подчиненного;
4. Сравнить показатели конкретного кандидата/сотрудника с показателями других претендентов на эту должность, выполнившими те же задания, в тех же условиях;
5. В отделе персонала это поможет существенно сократить затраты времени (так как система одновременно позволяет оценить нескольких

кандидатов/сотрудников);

6. Сделать заключение о потребностях конкретного сотрудника в обучении;

7. Для каждого работника составить индивидуальный план развития;

8. Определить, есть ли необходимость перемещения сотрудников с одной позиции на другую.

Assessment Center состоит из множества комплексных испытаний, в процессе прохождения которых кандидат (сотрудник) показывает, есть или нет у него качества (компетенции) необходимые для успешного исполнения своих служебных обязанностей. Набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения работы называются компетенциями. Assessment Center выявляет следующие компетенции:

- умение работать в команде;
- ориентирование на результат/процесс;
- ориентирование на клиента/товара;
- способность стратегического мышления;
- коммуникативность;
- лидерские качества;
- социальная смелость;
- мотивация на работу;
- наличие мешающих работе вредных привычек.

Assessment Center состоит из:

1. Интервью с экспертом.
2. Комплекса тестов.
3. Краткой презентации самого участника перед экспертами и другими участниками.

4. Деловой игры. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию в соответствии с заранее подготовленным сценарием.

5. Составления автобиографической анкеты.

6. Описания имеющихся у него профессиональных достижений.
7. Индивидуального анализа определенных ситуаций (case–study).
8. Экспертного наблюдения, по его результатам составляются индивидуальные рекомендации для сотрудника.

Какие задачи поможет решить Assessment Center:

1. Своевременно определить компетенции, которые требуют развития у отдельных сотрудников, и даже целых команд;
2. Определять необходимость обучения в результате выявления слабо развитых компетенций;
3. Проранжировать персонал. В том числе, чтобы сократить/высвободить недостаточно компетентный персонал;
4. Создать список кандидатов в кадровый резерв;
5. Обеспечить высокий уровень взаимодействия членов внутрикорпоративных проектных работ;
6. Внедрить новую систему вознаграждения, оценивая не только КИД или «рынок заработной платы», а также мнение клиентов, партнеров и других заинтересованных во взаимодействии с конкретным сотрудником сторон.

Виды тестовых методик, входящие в автоматизированную систему деловой оценки Assessment Center:

1. CASE–интервью по определенной теме;
2. Экспресс–тесты по выявлению лидера;
3. Анализ потенциала мотивации.

В рамках блока «Экспресс–тесты для выявления лидера» предложены следующие тестовые задания:

Тест №1. Своё мнение (предложение кандидату / сотруднику выполнить небольшое и заведомо глупое задание);

Тест №2. Жива ли мысль (рассказ кандидату / сотруднику небольшой истории и требование пересказать своими словами);

Тест №3. А вам слабо? (предложение кандидату / сотруднику сказать

или сделать что-нибудь неожиданное, не запланированное ходом собеседования или вообще мало укладывающееся в рамки адекватного поведения; например, спеть, удивить, рассмешить, растрогать); Тест №4. Не верю! (кандидат / сотрудник должен доказать, что утверждения наподобие «зимой никогда не бывает снега» или «солнце заходит на востоке» – вполне здравые мысли, а не полный бред);

Тест №5. Логическая ловушка (сотруднику предлагается задача: в подотчётном лидеру коллективе необходимо сократить одного работника; коллектив требует уволить Х., лидер и сам понимает, что Х. не справляется с задачами. Работник должен сделать вывод).

CASE-интервью по соответствующей теме позволяет оценить кандидата / специалиста сразу по нескольким параметрам:

- умение анализировать и выявлять проблему;
- количество и версионность предлагаемых решений, нестандартный подход;
- наличие у кандидата конкретных профессиональных знаний и навыков, их выраженность;
- моральные ценности и жизненная ориентация;
- поведенческие и личностные характеристики при принятии решений.

Таблица 21 – «Анализ мотивационного потенциала кандидата / сотрудника»:

№	Проектный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	Предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы?	Предпочтения по окружению
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация роста
8	В каких ситуациях оправдана ложь?	Оправдание обмана
9	За что оправданно уволить сотрудника сразу?	Ценности

Получив ответы на данные вопросы, можно проанализировать

мотивационный потенциал сотрудника / кандидата.

Результаты тестовых заданий заносятся в систему Assessment Center, которая выводит в последующем результат для каждого сотрудника / кандидата. Предложенная система Assessment Center включает всевозможные тесты и опросники, которые позволят обеспечить компетентность и достоверность оценки квалификации сотрудников / кандидатов. Формулирования каких-либо дополнительных опросов и листов деловой оценки нет необходимости, поскольку Assessment Center включает в себе все необходимое для обеспечения качественной, не долгосрочной и компетентной деловой оценки сотрудников для АО «ВРК-1».

Ввиду важности формирования результативной системы планирования обучения для АО «ВРК-1» целесообразно совершенствование указанного направления. Процесс планирования обучения в АО «ВРК-1» предполагается в рамках проведения ряда этапов (рисунок 8).

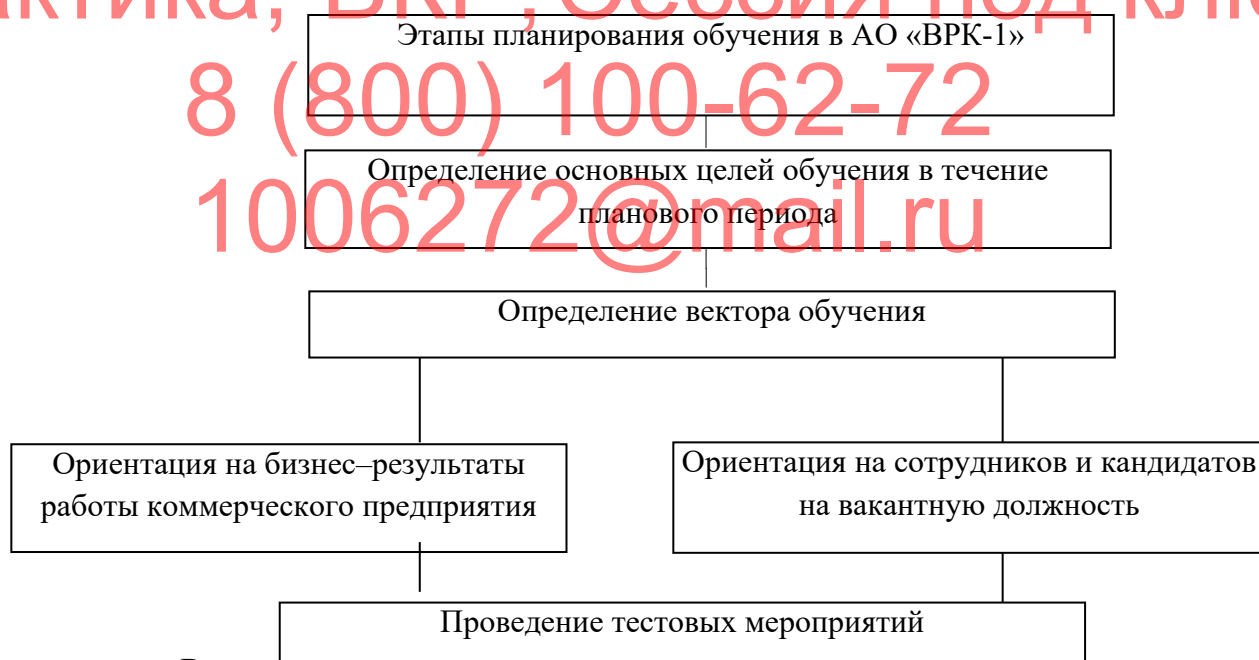


Рисунок 8 – Этапы планирования обучения в АО «ВРК-1»

Процесс планирования обучения, прежде всего, начинается с определения цели обучения. Для АО «ВРК-1» важны два вектора необходимости формирования системы планирования обучения:

- ориентация на бизнес-результаты работы организации;

- ориентация на сотрудников организации.

Ниже представлено описание каждого из этапов:

1. Определение основных целей обучения в течение планового периода:

Для того чтобы обучение отвечало интересам коммерческого предприятия, еще на подготовительной стадии следует прояснить важнейшие интересы организации, связанные с работой по обучению сотрудников и кандидатов на вакантную должность, ответив на следующие вопросы:

- Какие дополнительные профессиональные знания, навыки и умения требуются сотрудникам / кандидатам для успешного выполнения своих функциональных обязанностей?

- Какие категории сотрудников / кандидатов и чему именно надо учить в первую очередь?

- В какие сроки должно пройти обучение разных категорий персонала и кандидатов на вакантную должность для успешного и своевременного достижения целей организации?

Уточнив потребности предприятия в обучении разных категорий сотрудников / кандидатов, можно переходить к формулированию целей обучения персонала.

Цели, преследуемые при обучении сотрудников / кандидатов, должны быть тесно увязаны с целями организации.

2. Определение направления обучения (предложено ориентироваться на внедрение тренинговых программ для сотрудников штата и вновь нанятого персонала):

Определение вектора обучения определено использованием в первой мероприятии автоматизированной системы деловой оценки Assessment Center. Оценка квалификационных и профессиональных качеств сотрудников определяет дальнейший вектор обучения.

3. Проведение тестовых мероприятий в АО «ВРК-1»:

Тестовые мероприятия предлагаются в рамках использования

предложенной системы Assessment Center. Преимущества Assessment Center сформированы выше, кроме того, важно отметить, что в сравнении с аналогами стоимость приобретения и поддержки Assessment Center ниже (затраты на программное обеспечение представлены выше в п. 3.2 исследования).

Также важно решить проблему неравномерности предоставления возможности к обучению. По состоянию на 2016 и 2017 годы на повышение квалификации были направлены высшие руководящие кадры АО «ВРК-1», в то время как менеджеры среднего звена, а также вновь принятые в штат сотрудники не обучались. Для решения указанной проблемы можно предложить внедрение системы тренингов.

Преимуществами бизнес-кейсов можно отметить следующие:

- максимальная приближенность анализируемой в кейсовом задании ситуации к реальной действительности;
- практическая направленность кейсовой методики;
- ориентированность кейса на решение определенной практической задачи;
- актуальность представленных в кейсе задач и проблем, которые могут в дальнейшем помочь при ведении бизнеса;
- высокая мотивация участников кейсовой игры;
- высокая активность участников кейсовой игры и другие.

Активно в настоящее время используются тренинги, преимущества которых приведены ниже:

- тренинги позволяют пользоваться разными методами и техниками активного обучения (тренинги предполагают разные ролевые игры, имитационные игры);
- тренинги дают возможность оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения;
- тренинги позволяют обеспечить интенсификацию обучающего процесса;
- использование тренинговых программ дает возможность обмена

опытом между слушателями.

Для АО «ВРК-1» можно предложить комплексное корпоративное обучение, включающее в себя различные виды краткосрочных программ (тренингов и бизнес-кейсов):

- управленческие тренинги тайм–менеджмента;
- тематические семинары и бизнес-кейсы (семинары по кадровой работе, бухгалтерскому учету, налоговому планированию, системе закупок и продаж и прочим направлениям).

Для АО «ВРК-1» можно предложить комплексное корпоративное обучение, включающее в себя различные виды краткосрочных программ:

- управленческие тренинги тайм–менеджмента;
- тематические семинары (семинары по кадровой работе, бухгалтерскому учету, налоговому планированию, системе закупок и продаж и прочим направлениям).

Продолжительность одного тренинга 10 часов (с 16:00 – 18:00 с перерывами на обед и кофе паузами) – 2 недели.

Таблица 22 – Предложенные к внедрению тренинги для АО «ВРК-1»:

№	Тренинг	Содержание тренинга	Стоимость тренинговых программ (на группу обучающихся сотрудников)	Продолжительность тренинга (весь срок обучения)
	1	2	3	4
1	«От личной эффективности к эффективности профессиональной» (блок «Построение карьеры»)	Сотрудники, числящиеся в штате и вновь принятый в штат персонал АО «ВРК-1» должны будут узнать о том, как побудить человека осуществить необходимые изменения в поступках, отношении к кому-то или чему-то	75,0 тыс. руб.	21 день
2	«Саморегуляция и личного роста» (для всех сотрудников)	Тренинг саморегуляции позволит сотрудникам / новым штатным единицам создать внутреннюю систему контроля личности, обеспечить регулирование собственного трудового поведения и	80,0 тыс. руб.	25 дней

		выполняемой работы.		
--	--	---------------------	--	--

Продолжение таблицы 22

	1	2	3	4
3	Тренинг мотивирования	Тренинг направлен на развитие умения эффективно мотивировать молодых специалистов, расходуя на это минимум ресурсов.	70,0 тыс. руб.	3 дня
4	«Эффективное обслуживание и работа с клиентом»	Участники узнают цикл обслуживания клиентов; узнают, как выявить ошибки низкого уровня обслуживания и избежать их; узнают, как эффективно справляться с проблемами, жалобами клиентов; поймут взаимосвязь между обслуживанием, привлечением новых клиентов и повторным обращением старых клиентов.	80,0 тыс. руб.	48 дней

В качестве вывода целесообразно отметить, что для целей совершенствования системы управления персоналом и оптимизации методов управления в АО «ВРК-1» необходимо развивать следующие направления:

1. Совершенствовать систему подбора и найма, деловой оценки сотрудников.
2. Совершенствовать систему планирования обучения сотрудников.
3. Внедрить систему тренингов.
4. Обеспечить переход на делегирование.

После того, как были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и оптимизации методов управления, необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Экономическое обоснование предложенных мероприятий будет

проведено на базе расчета эффективности внедрения проектных решений для АО «ВРК-1». Прежде чем оценить эффект и эффективность предложенных рекомендаций, целесообразно представить затраты АО «ВРК-1» на внедрение проектных решений (таблица 23).

Таблица 23 – Затраты АО «ВРК-1» на внедрение проекта по совершенствованию системы управления персоналом и оптимизации методов управления

№	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1	Составление и проектирование плана внедрения системы Assessment Center (привлечение специалистов)	70
2	Тестирование системы Assessment Center	990
3	Обучение и переквалификация персонала в рамках пакета Assessment Center (переквалификация кадровых работников, ответственных за деловую оценку)	50
4	Дополнительные расходы (приобретение тренинговых программ):	305
4.1	«От личной эффективности к эффективности профессиональной» (блок «Построение карьеры»)	75
4.2	«Саморегуляции и личного роста» (для всех сотрудников)	80
4.3	Тренинг мотивирования	70
4.4	«Эффективное обслуживание и работа с клиентом»	80
5	Обеспечить переход на делегирование	Затрат не предусмотрено, ответственность возложить на отдел кадров
5	Итого:	1415

Общая величина затрат на внедрение проектных решений сформирована в сумме 1415 тыс. руб.

Денежные потоки в рамках проекта для АО «ВРК-1» определены тремя периодами (таблица 24):

Таблица 24 – Чистый и кумулятивный денежный потоки проекта «Совершенствование системы управления персоналом и оптимизации методов управления в АО «ВРК-1»», в тыс. руб.

Год	Чистый денежный поток проектов CF	Кумулятивный денежный поток KF
2 квартал 2018 г.	-1415	-1415
3 квартал 2018 г.	1500	85
4 квартал 2018 г.	1500	1585
Итого:	1585	-

В таблице 24 чистый поток платежей CF:

$CF_0 = -1415,0$ тыс. руб. (на основе заключения экспертной группой по формированию бюджета на проект: отдела бухгалтерии совместно с автором ВКР в ходе прохождения преддипломной практики).

$CF_1 = 1500$ тыс. руб. (прирост чистой прибыли, полученной за 3 квартал 2018 года).

$CF_2 = 1500$ тыс. руб. (прирост чистой прибыли, полученной за 4 квартал 2018 года).

Чистый и кумулятивный денежные потоки проекта графически представлены на рисунке 9.

Рисунок 9 – Чистый и кумулятивный денежные потоки проекта предприятия АО «ВРК-1», в тыс. руб.

Наиболее простой способ определения срока окупаемости – это расчет кумулятивного денежного потока и нахождение того момента, когда он будет равен нулю. Данные таблицы 24 позволяют судить о том, что уже в период, следующий за периодом вложения средств на проект, удастся получить прирост средств (получить доход).

Дисконтированный денежный поток представлен в таблице 26.

Факторы, влияющие на ставку дисконтирования:

- оцениваемый объект (его положение на рынке);
- модель и тип денежного потока;
- длительность прогнозного периода;
- риски;
- тенденции развития экономики и секторов рынка и т.п.

Таблица 25 – Дисконтированный денежный поток проекта «Совершенствование системы управления персоналом и оптимизации методов управления в АО «ВРК-1»», в тыс. руб.

Год	Kd	CF	DCF	CDCF
2 квартал 2018 г.	1,00	-1415	-1415	-1415
3 квартал 2018 г.	0,84	1500	1260	-155
4 квартал 2018 г.	0,70	1500	1050	895

Ставка дисконтирования рассчитана по формуле:

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

(22)

где r_i – ставка дисконтирования;

r_f – доходность по безрисковому активу (например, государственные облигации);

r_m – рыночная доходность, которая может быть взята как средняя доходность по индексу (ММВБ, РТС – для России);

β – коэффициент бета. Отражает рискованность вложения по отношению к рынку, и показывает чувствительность изменения доходности акции к изменению доходности рынка;

σ_{im} – стандартное отклонение изменения доходности акции в зависимости от изменения доходности рынка;

σ_m^2 – дисперсия рыночной доходности.

$$r_f = 8,25\%$$

Коэффициент «бета» (мера систематического риска) (β) характеризует рискованность инвестиций в данную отрасль по сравнению со среднерыночным уровнем риска.

$$\beta = 0,4.$$

$$r_m = 35,2\%$$

$$r_i = 8,25 + 0,4(35,2 - 8,25) = 19,0\%$$

$$Kd_0 = 1/(1+0,19)^0 = 1.$$

$$Kd_1 = 1/(1+0,19)^1 = 0,84.$$

$$Kd_2 = 1/(1+0,19)^2 = 0,7.$$

Дисконтированный денежный поток проекта рассчитан для оценки стоимости будущих (ожидаемых) денежных платежей к текущему моменту времени. Данные таблицы 25 позволяют судить о том, что уже в период, следующий за периодом вложения средств на проект, удастся получить доход с учетом дисконтирования.

Графически дисконтированный и кумулятивный дисконтированный денежные потоки проекта представлены на рисунке 10.

Рисунок 10 – Дисконтированный и кумулятивный дисконтированный денежные потоки проекта АО «ВРК-1», в тыс. руб.

Рассчитаем NPV проекта:

$$NPV = (1500 * 1,19^{-1} + 1500 * 1,19^{-2}) - 1415 = 895 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку $NPV > 0$, проект может быть принят на реализацию.

Срок окупаемости проекта рассчитан по формуле 19:

$$PP = 1415/1500 = 0,9 \text{ (квартала)}$$

Разработка технико-экономического обоснования проектных предложений для АО «ВРК-1» представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Разработка технико-экономического обоснования проекта для
АО «ВРК-1»

В качестве вывода по проектной главе исследования необходимо систематизировать предложенные проектные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и оптимизации методов управления в АО «ВРК-1»:

- совершенствовать систему подбора и найма, деловой оценки сотрудников;

- совершенствовать систему планирования обучения сотрудников;
- внедрить систему тренингов;
- обеспечить переход на делегирование.

Предложенные мероприятия для АО «ВРК-1» в 2018 году позволят повысить финансово-экономическое состояние и обеспечить возможность прироста конечного финансового результата деятельности АО «ВРК-1» (прирост составит по прогнозу 1500 тыс. руб.). NPV проекта составит 895 тыс. руб., срок окупаемости проекта – 0,9 квартала $\approx$ 1 квартал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все задачи, поставленные во введении, были решены для достижения поставленной цели исследования «АО «ВРК-1»».

При написании теоретической части исследования было выяснено, что на современном этапе развития рыночных отношений наиболее остро стоит вопрос совершенствования организационно-экономической системы хозяйствующих субъектов. Важную роль в обеспечении эффективного функционирования структуры, объединяющей организационные и производственно-хозяйственные элементы предприятия, играют трудовые ресурсы. Являясь ключевым фактором предпринимательской деятельности, трудовые ресурсы обеспечивают баланс всей бизнес-системы, состоящей из подразделений, осуществляющих непосредственно предпринимательский процесс и способствующих его осуществлению.

Категория «трудовые ресурсы» как составная часть ресурсной системы государства была введена в научный оборот С.Г. Струмилиным в 1922 г., который определял ее как основную фонд народного хозяйства, как живую рабочую силу страны или народа.

Трудовые ресурсы – это граждане, которые занимаются трудовой деятельностью или способны к ее организации. К трудовым ресурсам относится экономически активная, трудоспособная часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности.

Трудовые ресурсы организуют трудовую деятельность, которая является разновидностью социального поведения человека. Трудовая деятельность может быть определена как совокупность направлений человеческой деятельности, нацеленная посредством определенных методов, инструментов, умений и навыков на выполнение возложенных на сотрудника обязанностей, которые регламентированы документально. Значение трудовых ресурсов в функционировании субъекта хозяйствования заключается в решении ими ряда задач:

- создание материальных благ как средств жизнеобеспечения человека и общества в целом;
- оказание услуг различного целевого назначения;
- разработка научных идей, ценностей и их прикладных аналогов;
- накопление, консервация, переработка и анализ, передача информации и ее носителей;
- развитие человека как сотрудника и как личности др.

Целью деятельности трудовых ресурсов является получение результата, например, производство продукции или услуги.

Управление персоналом включает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, а система управления персоналом – совокупность этих действий и их реализация, осуществляемая сотрудниками. Для успешного функционирования предприятие должно выбрать оптимальную совокупность методов управления и применяемых кадровых технологий, которые, в-первых, позволят повысить качество рабочего процесса и максимизировать заинтересованность сотрудников в труде, во-вторых, не допустить нерациональных затрат на платный персонал и организацию кадровой работы.

В качестве примера проанализирована система управления персоналом АО «ВРК-1». Как было выяснено, основными направлениями деятельности АО «ВРК-1» является выполнение плановых видов ремонта грузовых вагонов: деповского и капитального, а также текущий ремонт вагонов, текущий, средний и капитальный ремонт колесных пар, ремонт и изготовление запасных частей грузовых вагонов, реализация колесных пар. Прочие виды выполнения работ и услуг, такие как промывка и пропарка цистерн, предоставление коммунальных услуг, реализация металлолома, хранение узлов и запасных частей грузовых вагонов, сдача производственных площадей в аренду, и другие являются дополнительными источниками доходов.

Основными конкурентами АО «ВРК-1» по производству плановых видов ремонта грузовых вагонов являются предприятия вагоноремонтного комплекса ОАО «РЖД» - АО «ВРК-2» (имеющее в своем составе 36 вагоноремонтных депо в границах 15 железных дорог РФ и АО «ВРК-3», с 33 вагоноремонтными депо в границах 14 железных дорог РФ).

Выяснено, что за 9 месяцев 2017 г. АО «ВРК-1» получены доходы в размере 13 421,6 млн. руб., что выше плана на 815,9 млн. руб. (план 12 605,7 млн. руб.), и больше уровня прошлого года на 5 288,1 млн. руб. (факт аналогичного периода 2016 г. – 8 133,5 млн. руб.). АО «ВРК-1» имеет хорошие показатели ликвидности, что свидетельствует о ее способности конвертировать свои активы в денежные средства для погашения краткосрочных обязательств и обладает существенной степенью независимости от заемных финансовых средств. Фактический рейтинг за 9 месяцев 2017 г. составляет 10,5, то есть финансовое состояние АО «ВРК-1» является удовлетворительным, значение рейтинга соответствует категории В3 «Предприятие с удовлетворительным финансовым состоянием».

Предприятие АО «ВРК-1» построено по принципу линейно-функционального управления.

Общая численность в целом по АО «ВРК-1» установленная штатным расписанием предусматривает 9616,5 штатных единиц. На 30.09.2017 г. списочная численность составила 9313 человек или 97 % к плановой численности.

Руководителей: по штатному расписанию 701 штатных единиц, фактически должности замещены 674 руководителями; специалистов по плану – 986,5 штатных единиц, фактически должности замещены – 1047 специалистами.

Прирост производительности труда в АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г. по сравнению с 9 месяцами 2016 г. составил 6,3% (прирост производительности труда определен оптимизацией численности персонала,

снижением затрат на персонал ввиду сокращения численности и делегирования полномочий).

На основе проведенного анализа, все же, выяснено, что система кадровых технологий в АО «ВРК-1» требует корректировки.

Первая проблема деятельности АО «ВРК-1», как выяснено, заключается в том, что сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка, что тормозит развитие деятельности организации (важно обеспечить переход на стадию «рост через делегирование»). В системе управления персоналом АО «ВРК-1» также недостаточное внимание уделено:

- системе обучения;
- системе кадрового планирования (средств не предусмотрено);
- системе набора и тестирования.

Предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и оптимизации методов управления в АО «ВРК-1»:

- совершенствовать систему подбора и найма, деловой оценки сотрудников;
- совершенствовать систему планирования обучения сотрудников;
- внедрить систему тренингов;
- обеспечить переход на делегирование.

Проектные рекомендации для АО «ВРК-1» в 2018 году позволят повысить финансово-экономическое состояние АО «ВРК-1» (прирост составит по прогнозу 1500 тыс. руб., NPV проекта составит 895 тыс. руб., срок окупаемости проекта –0,9 квартала $\approx$ 1 квартал.).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017 г.) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс
2. Абенова, Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. – 2014. – № 3-2 (30). – С. 4-9.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014. – 399 с.
4. Асоева, А.А. Удовлетворенность трудовой деятельностью и карьерным ростом сотрудника: эмпирика взаимосвязи [Текст] / А.А. Асоева // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 1. – С. 79–86.
5. Бабаев, А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (на примере модели Л. Грейнера) [Текст] / А.А. Бабаев // Философия хозяйства. – 2016. – № 5 (107). – С. 224–233.
6. Бессокирная, Г.П., Татарова, Г.Г. О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников [Текст] / Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий сборник научных статей I Международного научно–практического семинара. – 2015. – С. 22-27.
7. Бобылев, Ю.А. Менеджмент. Изд. доп. и перераб. [Текст] / Ю.А. Бобылев – М.: Мысль, 2013. – 547 с.
8. Бравчук, О. Управление персоналом на предприятии [Текст] / О. Бравчук. – М.: Аист-М, 2016. – 512 с.
9. Брынцалов, Я.Ю. Управление персоналом [Текст] / Я.Ю. Брынцалов. – М.: Пересвет, 2016. – 397 с.
10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] /

В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 257 с.

11. Васютин, Р.Д. Управление персоналом [Текст] / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2013. – 399 с.

12. Галка, В.В. Корпоративное обучение как мотивирующий фактор развития и поддержания лояльности [Текст] / В.В. Галка // Управление человеческим потенциалом. – №1. – 2014. – 187 с.

13. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 480 с.

14. Гришин, Р.И. Менеджмент. Книга 1 [Текст] / Р.И. Гришин. – М.: Аист, 2016. – 356 с.

15. Дубина, А.С. Менеджмент. Учебник [Текст] / А.С. Дубина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 421 с.

16. Золоторева, Г.М. Управление персоналом [Текст] / Г.М. Золоторева. – М.: Вид, 2013. – 111 с.

17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 194 с.

18. Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 509 с.

19. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 198 с.

20. Котова, Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 6. – С. 24-29.

21. Краснов, С.С. Управление персоналом [Текст] / С.С. Краснов. – М.: АСТ, 2013. – 439 с.

22. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием [Текст] / И.В. Кузнецова // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.В. Кузнецовой. – 2016. – С. 106-109.

23. Ларин, О.Д. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / О.Д. Ларин. – М.: - Экономика, 2013 – 312 с.

24. Лушин, Л.Д. Управление персоналом [Текст] / Л.Д. Лушин. – М.: АСТ, 2013. – 99 с.

25. Ланкин, В.Е. Менеджмент организации [Текст] / В.Е. Ланкин. – Таганрог: ТРТУ, 2016. – 439 с.

26. Люсова, О.В. Модель деятельности по оптимизации трудовой деятельности людей пожилого возраста [Текст] / О.В. Люсова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – Т. 13. – 412 с.

27. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.М. Маслова. – Издательство: Юрайт, 2013. – 496 с.

28. Меркушова, Н.И., Гаффорова, Е.Б. Принцип TQM «вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента [Текст] / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы Материалы II Международной научной конференции. – 2013. – С. 135-137.

29. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник для вузов [Текст] / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА-М, 2014. – 399 с.

30. Пархоменко, Л.А. Управление персоналом [Текст] / Л.А. Пархоменко. – М.: АСТ, 2013. – 99 с.

31. Перов, Н.В. Организация управленческого труда [Текст] / Н.В. Перов. – М.: ИНФРА, 2013. – 569 с.

32. Поляков, В., Дудник, И. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст] / Поляков В., Дудник И. // Менеджмент в системе управления персоналом. – 2014. – № 5. – С. 20.

33. Сабуров, С.С. Менеджмент [Текст] / С.С. Сабуров. – М.: АСТ-Пресс, 2016. – 399 с.

34. Сафонов, К.Б. Жизненный цикл организации и аспекты управленческого взаимодействия [Текст] / К.Б. Сафонов // Дискуссия. – 2016. – № 5 (68). – С. 82-86.

35. Снурницына, М.А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации [Текст] / М.А. Снурницына // Молодежная инициатива - основа регионального развития Сборник материалов научно-практической конференции. Редакторы Т.А. Горячева, Ю.В. Соколова. – 2015. – С. 79-84.

36. Солодовникова, А.И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала [Текст] / А.И. Солодовникова // Молодой ученый. – 2014. – № 9. – С. 593-595.

37. Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом [Текст] / В.И. Сперанский. – М.: Дрофа, 2013. – 309 с.

38. Стаховский, С.С. Кадровый менеджмент [Текст] / С.С. Стаховский. – М.: Дрофа, 2013. – 999 с.

39. Тебекин, А.В. Управление персоналом. Учебное пособие [Текст] / Тебекин А. В. – Издательство: КноРус, 2014. – 624 с.

40. Токарская, Н.М., Солодова, Н.Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: зарубежный опыт. ИГЭА [Текст] / Н.М. Токарская, Н.Г. Солодова. – Иркутск, 2016. – 399 с.

41. Томичев, А.А. Управление персоналом на предприятии [Текст] / А.А. Томичев. – М.: ВиД, 2016. – 492 с.

42. Тоффман, Р. Управление персоналом [Текст] / Р. Тоффман. – М.: Дрофа, 2013. – 199 с.

43. Ульянова, М.А. Менеджмент [Текст] / М.А. Ульянова. – М.: Лотос-ПроФФ, 2013. – 369 с.

44. Фаминаовский, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Фаминаовский. – М.: Дрофа, 2016. – 401 с.

45. Харламов, В.О. Менеджмент [Текст] / В.О. Харламов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 429 с.

46. Хартин, Р.О. Менеджмент [Текст] / Р.О. Хартин. – М.: КирМ, 2013. – 399 с.

47. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 299 с.

48. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс] // http://www.bizyou.ru/management/jiznennyi_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html.

49. Определение, значение и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс] // <http://hr-portal.ru/article/opredelenie-znachenie-i-funkcii-sistemy-upravleniya-personalom>

50. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс] // <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3>.