

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления предприятия по ремонту
дорог

Студент группы 133ЭМ31

(номер группы)

(подпись, дата)

Кузнецова Наталья

Геннадьевна

(фио полностью)

Руководитель ст.преподаватель

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

(подпись, дата)

Володина О.А.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1. Теоретические основы системы управления организации.....	9
1.1 Содержание системы управления организацией.....	9
1.2. Отдел кадров как элемент системы в управлении персоналом на предприятии.....	21
2. Анализ системы управления организации на примере ООО «Строй-Сити»	31
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Строй-Сити»	31
2.2. Анализ финансовых результатов.....	37
2.3. Анализ трудовых ресурсов.....	46
3. Разработка проекта рекомендации и предложений по совершенствованию системы управления организации	52
3.1 Рекомендации по совершенствованию существующей системы управления организации	52
3.2 Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Строй-Сити»	64
Заключение	77
Список использованных источников	82
Приложение А	

ВВЕДЕНИЕ

В современной рыночной экономике высокий уровень конкуренции, даже на относительно монополизированных локальных рынках, предопределяет успех компании только при постоянном реагировании на потребительские предпочтения и изменение конъюнктуры рынка.

Абсолютно очевидно, что оценка эффективности деятельности рыночной компании измеряется количественными экономическими категориями. Но если ранее во главу угла ставились такие понятия как рентабельность, затраты, объем продаж, и предприятия пытались напрямую воздействовать на эти показатели, то на сегодня все это является, как правило, следствием использования таких инструментов, как, система управления, стратегическое планирование, информационные потоки и т.п.

Именно поэтому современный этап развития российских предприятий характеризуется рядом позитивных изменений, главным из которых следует считать последовательное стремление улучшить свои производственно-экономические показатели за счет реформирования систем организации и управления.

Для этого необходимо, чтобы организация деятельности соответствовала мировым стандартам, в том числе и современным требованиям по структуре предприятия.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организацию и управляют ею путем постановки целей и разработки способов их достижений.

Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно формальных взаимоотношений людей их выполняющих.

Таким образом, система управления это сложный механизм, который является неотъемлемой частью любой организации. В ее состав входят анализ бизнес - процессов и их планирование; планирование использования людских ресурсов; набор, отбор и ориентация работников; практическое обучение и повышение квалификации, продвижение; мотивация; безопасность и здоровье; дисциплина, контроль, оценка действий персонала.

В связи с этим актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы является весьма значительной для любого предприятия на каждом этапе его развития.

Объект исследования: ООО «Строй-Сити»

Предмет исследования: система управления предприятием и её совершенствование.

Цель данной выпускной квалификационной работы теоретико-методологические основы, эффективного управления предприятием и разработка мероприятий в целях улучшения профессиональной деятельности в случае ведущей на строительном рынке фирмы ООО «Строй-Сити».

Исходя из поставленной цели перед нами ставится ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления организации;
- проанализировать систему управления организации на примере ООО «Строй-Сити»

– разработать мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Содержание системы управления организацией

Управление понимается, как некоторый процесс такого целенаправленного воздействия субъекта на объект управления с целью достигнуть определенных результатов, о чем говорят Е.В. Либкинд, Н.Е. Рябикова, В.А. Чепурин [23].

Необходимо отметить, что управление и его развитие обусловлено в первую очередь определением миссии, стратегии, ценностей предприятия на основе анализа прошлого опыта и видения будущего, а это является главным требованием для создания эффективной системы управления предприятием, о чем говорят Ю. Лехто, А. Матвеев [13].

Для создания эффективной системы управления предприятием необходимо учесть, что государство регулирует и контролирует право всех граждан на полное использование способностей и имущества для ведения предпринимательской деятельности в рамках законодательства, о чем сказано в Федеральном Законе от 14 июня 1995 года N 88-ФЗ [26] , что говорит о свободном выборе и создании структуры управления руководством конкретного предприятия.

Эффективность функционирования любого экономического объекта, вследствие возрастающей сложности, комплексности и усиления взаимосвязей, как утверждает И. Галушка [4] все в большей мере зависит от качества системы управления.

Повышение качества системы управления предприятия может быть достигнуто при проведении исследования всех сторон деятельности, включая в себя исследование, как управляемой системы, так и управляющих подсистем, а именно исследование и рассмотрение сильных, слабых сторон предприятия, процесса производства и сбыта, финансового состояния, персонала, маркетинга.

Необходимо дать определение системы управления предприятием, чтобы понять основу для проектирования и исследования системы управления.

Систему управления Стенли Янг [32] определяет как подсистему предприятия, составными частями являются группы взаимодействующих людей, при этом функции системы управления являются восприятием входов предприятия (определенных проблем) и выходов (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будут определенные решения), при этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия.

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И. [5] понимают систему управления как такую систему, которая предназначена для воздействия на объект управления, при этом переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратным, нормативным, функциональным вариантом реализации технологий для решения конкретной проблемы управления.

Как отмечают, И. Асташкина, В. Мишин [1], система управления предприятием представляет собой самостоятельную систему, но может входить в систему более высокого порядка, при этом состав элементов каждой из подсистем системы управления предприятием является разнообразным и зависящим от конкретного содержания системы организации.

В работах В. Д. Дорофеева управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между

индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Как и любая другая система, система управления предприятием состоит из элементов, которые объединены воедино целью функционирования, при этом особенно важно выделять субъект и объект управления, основные элементы системы управления. Каждый элемент подлежит исследованию, чтобы обеспечить целостность исследования системы управления.

Система управления предприятием включает такие элементы, как функции управления, организационную структуру управления, персонал управления, технические средства управления, информацию, методы управления, технологию, финансы, управленческие решения.

Исследование такого элемента системы управления, как функции имеет большое практическое значение, так как они определяют структуру органов управления предприятия, о чем говорится в статье «Функции управления» [27], при этом существует общие функции управления, которые являются обязательными для успешной работы любой организации (планирование, организация, мотивация и контроль), а также конкретные функции управления (специфические), определяемые объектом управления.

К функциям управления современным предприятием относят: планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организацию, производство, инновации, информацию и социальное развитие.

Любая функция управления как указывается в статье «Сущность функции управления» [24] реализуется «в комплексе управленческих задач, решение которых обеспечивает достижение целей производства и поддержание процессов в заданных состояниях».

Также важно учитывать то, что исследование практической реализации функций управления на предприятии связано с исследованием тех решаемых задач в ходе выполнения последовательных действий соответствующим аппаратом управления, отмечают Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [20].

Также необходимо исследовать такой элемент системы управления предприятием, как организационная структура управления. Необходимо дать определение, ссылаясь на Кабушкина Н.И., Бондаренко Г.А. [10], что организационная структура управления предприятием – это такая совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые находятся между собой в устойчивых отношениях, а это в свою очередь обеспечивает их функционирование как единого целого.

Организационная структура управления предприятием включает в себя состав организационной структуры, соотношение элементов структуры, а также расположение взаимосвязанных отдельных подсистем предприятия, при этом создание такой структуры нацелено на эффективное распределение прав и ответственности между всем управленческим персоналом предприятия, который тоже является элементом системы управления и подлежит исследованию.

Как отмечает Гольдштейн Г. Я. [6], что исследуя такой элемент системы управления, как организационная структура управления с целью его оптимизации и рационализации, необходимо проводить анализ (диагностика) существующей структуры управления и синтез (проектирование) структуры управления, при этом задача анализа – установление необходимого уровня соответствия организационной структуры управления предприятием и условиями среды функционирования, синтез же используется как определение числа и состава структурных единиц управления и определенных способов, связывающих их во взаимодействие.

Организационная структура предприятия должна постоянно совершенствоваться соразмерно ее развитию, чему может способствовать

персонал управления предприятия, как один из элементов системы управления предприятием, требующий исследования и изучения.

Сатору Такая наги [21] отмечает, что предприятие должно ориентироваться на участие персонала управления в принимаемых решениях непосредственно на всех уровнях управления, в ходе использования приемов управления предприятием и системой, направленных на максимально возможное использование талантов и способностей работников.

Исследование персонала управления как отмечает С. Сильченко [22] должно рассматриваться с точки зрения эффективности использования и управления рабочим временем с помощью планирования и для взаимодействия с другими элементами системы управления, так как именно системный принцип может обеспечить большее достижение целей всей системы управления предприятием.

Также необходимо исследовать технические средства управления. В статье «Технические средства управления» [25] большую роль играют при принятии управленческих решений, при этом для получения более высокой эффективности необходимо комплексное применение технических средств: связи, проведения совещаний, демонстрационной техники, средств оснащения рабочего места руководителя, средств контроля. Исследование технических средств управления, как отмечает В.И. Кнорринг [11] способствует повышению эффективности технологии управления, организации управленческого труда и процесса управления на предприятии, используя при этом более совершенную технику и грамотное пользование ею руководителем.

Д. Ямпольская, М. Зонис [31] отмечают, что управленческая информация должна не просто соотноситься с задачами руководителя, а также подходить и сочетаться с применяемыми моделями процессов, при этом информация должна быть значимой, то есть влиять на принимаемые решения. Для всего этого должна быть организована информационная

система управления, что увеличит эффективность системы управления предприятием.

Потребность в информации разных субъектов и звеньев системы управления предприятием неодинакова, а определяется задачами, которые решаются в процессе управления субъектом управления: руководителем или работником управленческого аппарата, что отмечает В. Попов [18].

При исследовании управленческой информации, как отмечает Чуб Б.А. [29] необходимо учитывать, что в ходе исследования: «большие объемы информации должны обрабатываться в жестко ограниченные сроки; исходная информация подвергается неоднократной обработке с различных производственных точек зрения и с учетом требований потребителей; исходные данные и результаты расчетов хранятся длительное время».

Также при проведении исследования управленческой информации как элемента системы управления предприятия, как отмечает В.П.Нестеров [17] основой принятия правильных решение во внешней, внутренней сферах работы предприятия является «наличие необходимой для корректного анализа достоверной информации»

Методы управления являются одним из основополагающих элементов системы управления, так как именно с их помощью можно проводить как исследование системы управления предприятием, так и именно методы обеспечивают достижение целей и задач для предприятия.

Игнатьева А.В., Максимцов М.М. [9] отмечают, что «эффективность исследования систем управления во многом определяется выбранными и использованными методами исследования».

Чтобы управление предприятием было наиболее эффективным, необходимо применять системную методологию, то есть методы системного подхода к организации управленческой деятельности на предприятии. Как отмечает автор статьи «Методы управления» [14], при этом в зависимости от разнообразия функций управления, для осуществления которых применяются такие определенные методы как методы управления

функциональными подсистемами предприятия, выполнение функций управления и принятие управленческих решений.

Как отмечают авторы статьи «Методы исследования систем управления» [14] при проведении исследований системы управления предприятием можно использовать «исключительно широкий арсенал разнообразных методов: теоретические, эмпирические, теоретико-эмпирические».

Еще одним элементом системы управления предприятия, подлежащим исследованию является технология управления. Технология управления определяется как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов. Технология управления состоит из «информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств», именно эти составные части и подлежат исследованию.

Как отмечает Д. Плотников [19], финансовый анализ и исследование всей финансовой деятельности предприятия, так и конкретно системы управления предприятия может помочь в эффективной и объективной оценке платежеспособности, эффективности и доходности от деятельности предприятия, а также выявить перспективы развития и в результате принять обоснованные решения.

И, конечно же, исследованию подлежат управленческие решения, принимаемые в сфере системы управления. Как отмечает В. Цыплухин [28], что большую часть решений принимают руководители, но также часто специалисты гораздо лучше разбираются в отрасли, чем руководитель, поэтому исследование управленческих решений должно обеспечить четкую разграниченность областей принимаемых решений и тем самым повысить в конечном итоге их эффективность, иначе ошибки руководства могут

привести к неэффективности системы управления предприятия и невозможности ее развития.

Основными характеристиками исследования системы управления являются: методология исследования, организация исследования, ресурсы исследования, объект исследования, предмет исследования, тип исследования, результат исследования, эффективность исследования.

Авдошина З.А. [2] указывает на то, что для достижения поставленных целей исследования систем управления должны быть определены объект, предмет, новизну, практическая значимость, методы исследования, ограничения и условия использования различных методов технология управления, определение проблемы в исследовании процессов и систем управления, осуществление системного анализа прямых и косвенных факторов, эффективность.

Объединяя все элементы системы управления предприятия можно прийти к выводу, что современное управление предприятием нуждается в исследовательском подходе, что будет способствовать динамичности, перспективности управления, росту потенциала, повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. [16] обращают внимание на то, что эффективность деятельности любых предприятий в значительной степени зависит от исследования систем управления, создаваемых и рационально построенных при использовании нужного объема инвестиций. Исследование систем управления позволяет выявить наиболее прибыльный и эффективный вариант вложения финансовых средств в систему управления.

Исследование системы управления предприятия, в общем, тоже является исследованием и значит, ему соответствует определение, данное Зайцевым А.К. [8], исследование как вид деятельности человека, состоящий из распознавания проблем, ситуаций, а также определения их

происхождения, выявление свойств, содержания, закономерностей развития и поведения, установление места в системе накопленных знаний, нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений, знаний о проблеме в практике решения проблемы.

«Исследование систем управления — это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями» определяют его так. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. [9]

Коротков Э. М. [12] говорит о том, что «исследовать нужно не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления».

Авдошина З. А. [2] говорит о том, что при проведении исследований на предприятиях ставятся определенные цели, для достижения которых необходим анализ и выявление существующих проблем, а также рекомендации для их разрешения. Эффективность проведения исследования системы управления предприятием будет обеспечена за счет системного видения владения научно-категориальном аппаратом исследования, то есть «оценка состояния, диагностика, профилактика негативных тенденций, поиск «узких мест» в системе управления, определение новых направлений деятельности».

В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская [7] представили схему предметной области исследования системы управления в настоящее время (Схема 1).



Рисунок 1.1 – Структура исследования систем управления

Рисунок 1.1-показывает развитый арсенал методов исследования систем управления, используя данные методы можно добиться построения модели системы управления, провести оценку и диагностику состояния системы управления, расчет характеристик системы управления, постановку диагноза, выявление и устранение организационных проблем, что будет составлять методологию исследований систем управления.

Шутилов Ф.В [30] отмечает такой немаловажный факт, как то, что исследование систем управления имеет главной целью разработку именно долгосрочных нацеленных на перспективу мероприятий по совершенствованию организации, структуры, методов моделей управления, что должно быть осуществлено на основе системного подхода, а полученные результаты станут основой для перестройки существующей системы управления.

Необходимо учитывать то, о чем говорит А.Б.Бушуев [3], а именно «каждый элемент системы преобразует поступающее на него внешнее

воздействие (связь от другого элемента) в выходное воздействие, которое поступает на следующий элемент системы».

Процесс исследования систем управления предприятием имеет последовательные этапы:

«1. Выделение объекта исследования (фирма, подсистема, подразделение).

2. Определение цели исследования, то есть, какой результат нас интересует.

3. Выделение управляющих и характеристических переменных.

4. Определение функций, подлежащих анализу.

5. Определение критериев оценки результатов исследования.

6. Определение критериев оценки предлагаемых решений по улучшению управления».

Авдошина З. А. [2] определяет метод исследования как такой способ получения нового знания, непосредственный инструментальный, с помощью которого проводится необходимое исследование. В зависимости от уровня изучаемой проблемы, целей, задач исследования исследование систем управления отражает глобальный (системный, междисциплинарный, исследуются с помощью общенаучных методов) или локальный характер (проблемы небольшого масштаба с выраженной спецификой, исследуются с помощью частнонаучных методов).

В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская [7] выделяют существование четырех групп методов исследования систем управления:

1. Практические методы исследования систем управления: логические; графические; социологические; параметрические; факторный анализ; экспертный анализ; имитационное моделирование; рефлексивные методы исследования; тестирование системы управления.

2. Общая методология: системный анализ; гипотезы и концепции; диалектический подход; приемы построения исследовательских процедур.

3. Планирование и организация исследования системы управления: постановка цели и структуризация цели; планирование исследования; анализ чувствительности; организация процесса исследования.

4. Оценка результатов исследования, диагностика состояния системы управления: расчет показателей эффективности системы управления; организация экономической и организационной диагностики.

Авдошина З. А.[2] к общенаучным методам исследования относит: «контроль и диагностику проблем, системный анализ, экспертные методы исследования, моделирование и статистические исследования, морфологический анализ и функционально - декомпозиционное представление в форме агрегата, анализ и синтез понятий». К частнонаучным методам: «определение выборки и методы социологических исследований, Дельфи, методы средневзвешенных критериев при оценке поставщиков, метод Монте-Карло, тестирование, параметрический метод, факторный анализ, функционально-стоимостный анализ, финансовый анализ, бюджетирование, калькулирование, хронометраж, фотография рабочего времени, метод Парето, и многие другие методы, применяемые в функциональных подсистемах менеджмента».

Коротков Э. М. [12] указывает на такую особенность исследования, что оно не только функция современного менеджмента, а также стиль функционирования и определенный тип по организации деятельности персонала всей системы управления предприятия, при этом исследование выступает как основная функция, подход управления, которое может обеспечить качество управленческих решений и как средство возможного совершенствования.

Можно выделить основные принципы, которые должны соблюдать все подсистемы системы управления предприятия при формировании, развитии и функционировании, а также при проведении исследования системы управления предприятия: принцип государственной законности системы менеджмента организации; принцип правовой регламентации при создании,

функционировании и развитии внутри организации; принцип единства теории практики управления; принципы унификации элементов; принцип специализации, универсализации всех процессов управления; принцип целостности субъекта и объекта управления; принцип многовариантности управленческого решения; принцип устойчивости по отношению к внешней среде; принцип мобильности (адаптируемости) процесса; принцип автоматизации управления; принцип развития системы менеджмента.

В процессе проведения исследования и анализа работы предприятия изучается состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; производственная структура предприятия; система управления и ее организационная структура; особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка и другие важные аспекты деятельности и особенно системы управления предприятия.

1.2 Отдел кадров как элемент системы в управлении персоналом на предприятии

Кадровая служба (кроме того отдел кадров компании) — комплекс специальных подразделений в структуре компании (с занимающимися в них официальными лицами — руководителями, экспертами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия .

В научной статье С.Г. Радько и А.И. Афанасьевой, говорится о том, что персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие), по профессиям, по специальностям и квалификационным признакам (см. рисунок 1.2.) .



Рисунок 1.2.-Категории персонала

К кадровым службам относятся кадровые агентства, агентства поиска сотрудников, компании по повышению квалификации. Функции кадровых служб во многом схожи с отделами кадров на предприятиях, но в то же время несколько шире их.

Очевидно, что основной функцией отдела кадров на предприятии является подбор персонала и постоянная работа с коллективом. Но если в задачи данного подразделения будет входить лишь прием на работу, такому предприятию мало чего удастся добиться в своей непосредственной деятельности.

Кадровая работа сегодня – это целый комплекс мер и последовательных шагов, которые направлены на максимальное использование профессиональных способностей персонала. В случае если работники будут правильно мотивированы и заинтересованы в эффективном выполнении своих трудовых задач, предприятие сможет вести продуктивную борьбу с конкурентами. [6,с.39]

К основным функциональным обязанностям отдела кадров на предприятии относятся:

- оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым кодексом РФ;
- учет личного состава организации;

- проведение анализа текучести кадров, а также разработка эффективных мер по ее устранению;
- операции с трудовыми книжками, ведение установленной документации по кадрам;
- ведение личных дел сотрудников, а также выдача по надобности справок и копий документов и сдача в архив;
- проведение аттестации персонала;
- подготовка штатного расписания;
- подготовка документов по оформлению пенсии, регистрация больничных листов, оформление командировок, отпусков;
- состав планов повышения квалификации сотрудников;
- контроль за исполнением руководителями подразделений указов и постановлений по работе с индивидуальным составом;
- анализ состава, деловых достоинств профессионалов компании с целью их разумного применения;
- подготовка материалов для предоставления рабочих, профессионалов и служащих к поощрению и награждению;
- подготовка предложений по улучшению расстановки и применению трудящихся;
- организация контролирования состояния трудовой выдержки и верховодил внутреннего трудового распорядка;
- подготовка материалов для аттестационной комиссии. [33,с.72]

Корректное ведение кадровой документации делает вероятным как правильное построение отношений с сотрудниками организации, так и избежание риска в ходе разрешения некоторых трудовых споров с работниками.

Документооборот - движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

По мнению главного редактора газеты «Налоги», В.В. Семенихина, кадровое делопроизводство – это отрасль деятельности, документирующая трудовые отношения. Кадровая документация фиксирует информацию о наличии и движении персонала, в результате все кадровые процедуры приобретают документальное оформление (например, прием, перевод, поощрение, применение дисциплинарного взыскания, командировка, отпуск, увольнение и др.). [7,с.21]

Большая часть кадровых документов хранит информацию, которая владеет высочайшей общественной значимостью, поэтому отношение к работе с данными документами должно быть очень ответственным. От правильности составления кадровых документов зависит подтверждение конкретных юридических фактов, на базе которых образуются права сотрудника.

За неимение кадровой документации либо неисполнение требований по ее ведению руководители и другие должностные лица организаций, а также работодатели — физические лица могут быть привлечены в установленном законом порядке к дисциплинарной, административной либо уголовной ответственности.

Привлечение к дисциплинарной ответственности руководителя организации, руководителя структурного подразделения организации, их заместителей по просьбе представительного органа сотрудников предусмотрено ст. 195 Трудового Кодекса РФ. Наниматель должен рассмотреть утверждение представительного органа о несоблюдении отмеченными лицами трудового законодательства и других актов, содержащих общепризнанные меры трудового права, критерии коллективного договора, соглашения, далее сообщить о итогах его рассмотрения в представительный орган сотрудников. В случае если прецедент нарушения подтвердится, работодатель должен применить к руководителю организации, руководителю структурного подразделения

организации и их заместителям дисциплинарное взыскание, вплоть до увольнения. [8,с.37]

В таблице 1.2. приведены документы, которые обязательно должны быть на предприятии, а также указаны сроки хранения документов по кадрам. Комплекс кадровых документов можно представить в виде системы, включающей в себя следующие, связанные единством возникновения и различающиеся по многофункциональному назначению, категории документов.

1. Организационно-правовая документация:

- принципы внутреннего рабочего распорядка;
- штатное расписание;
- состояние о структурном подразделении;
- план отпусков;
- официальные инструкции.

2. Персональная документация:

- трудовая книжка;
- личное дело;
- личная карточка сотрудника.

Таблица 1.1 -Кадровый документооборот

Наименование документа	Срок хранения	Закон
Положение о защите персональных данных	Все время существования предприятия	п.8 чт.1 ст.86 ТК РФ
Правило трудового распорядка	Все время существования предприятия	ч.4 ст.189 ТК РФ
Положение об оплате труда	Все время существования предприятия	Ст. 21ТК РФ
Положение об аттестации работников	Все время существования предприятия	Ст. 81 ТК РФ
Протокол заседания аттестационной комиссии	15 лет	-
Положение о системе обучения	Все время существования предприятия	Ст. 196 ТК РФ Ст. 197 ТК РФ
Книга учета движения трудовых книжек	50 лет (в случае ликвидации предприятия передается в Госархив)	Постановление Минтруда России №69 от 10.10.03 г.
Коллективный договор	Все время существования предприятия	Ч.2 ст.190 ТК РФ

Продолжение таблицы 1.1

Штатное расписание (ф. Т-3)	5 лет	Ст.57 ТК РФ
Приходно – расходная книга по учету бланков трудовых книжек	50 лет (в случае ликвидации предприятия передается в Госархив)	Постановление Минтруда России №69 10.10.2003 г.
Должностные инструкции		
Книга учета приказов	Время хранения приказа	Перечень Росархива 06.10.2000 г.
Приказы по основной деятельности	Все время существования предприятия	Ст. 6 перечня Росархива от 06.10.2000 г.
Журнал регистрации входящих/исходящих документов	Все время существования предприятия	
Журнал регистрации командировочных удостоверений	5 лет	
Трудовой договор	75 лет	Ст.16, ст.56, ст. 57, ст. 67 ТК РФ
Личная карточка работника (ф. Т-2)	75 лет	Постановление Госкомстата России от 05.12.2004 г.
Трудовая книжка	50 лет	Ст.6 ТК РФ
Анкета сотрудника	75 лет	
График отпусков	1 год	Ст.123 ТК РФ
Приказ о приеме на работу	75 лет	Ст.68 ТК РФ
Табель учета рабочего времени	75 лет	Ч.3 ст.91 ТК РФ
Личное дело	75 лет	
Приказ об увольнении	75 лет	Ч.1 ст.80 ТК РФ
Договор о материальной ответственности	5 лет	
Приказ о переводе на другую работу	75 лет	Ст.72.1 ТК РФ
Приказы о предоставлении отпусков, дежурствах, взысканиях, краткосрочных командировках	5 лет	Ст. перечня Росархива от 06.10.2000 г.
График сменности	5 лет	
Список работников, работающих на вредном производстве	75 лет	
Список работников, уходящих на льготную пенсию	50 лет	
Инструкция по технике безопасности	Постоянно	

3. Договорная документация:

- коллективный договор (соглашение);
- трудовой договор.

4. Распорядительная документация:

- приказы по личному составу.

5. Учетная кадровая документация:

- учетные формы (книжки, журналы и др.) кадровой документации;
- документация по учету рабочего времени и расчетов с персоналом.

6. Информационно-справочная документация.

Причем к локальным нормативно-правовым актам относятся:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание;
- положение о должностной инструкции;
- положение о защите персональных данных работников;
- положение по оплате труда;
- положения о структурных подразделениях и др.

Профессор Ю.А. Бабаев утверждает, что в Конституции РФ имеются статьи, полностью посвященные труду в стране.

Так, с. 34 Конституции РФ определяет, что каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной деятельности, не запрещенной законом, но при этом не допускается экономическая деятельность, которая направлена на монополизацию и недобросовестную конкуренцию.

Также Конституция утверждает, что труд свободен, согласно ст. 37.

Каждый имеет право на свободное распоряжение своими трудовыми навыками, а принудительный труд запрещен. Гарантируется вознаграждение за труд не ниже установленного федеральным законом минимального месячного размера оплаты труда, а также защита от безработицы.

Стоит заметить, что каждый имеет право на отдых. Работнику по трудовому договору полагаются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплаченный ежегодный отпуск. [9,с.24]

Статья 39 Конституции РФ определяет виды социальной защиты страны. Каждому полагается социальное обеспечение по возрасту, а также в случае болезни. Инвалидности, потери кормильца и в иных случаях, установленных законодательством.

В работе менеджера по персоналу нужно отличать три аспекта: кадровое управление как специальность, кадровое управление как карьера и кадровое управление как система познаний об управлении персоналом.

Многообразие деятельности предполагает присутствие конкретных качеств, требуемых для организации работы с персоналом в соответствии с современными условиями. Эти качества определяются ключевыми направлениями работы профессионалов кадровых служб.

Также, от них требуется: основательное знание особенности организации, профессиональные знания и умения в сфере управлении персоналом, лидерство и управление изменениями, способность к обучению и развитию. [10,с.35]

Бесспорно, что на практике трудно подобрать в кадровые службы профессионалов с учетом необходимых качественно новых данных. Это объясняется тем, что образовательный уровень руководителей кадровых служб самый разный, не выработались еще совместные подходы к подготовке как руководителей, так и специалистов кадровых служб. Но уже сегодня просматривается тенденция: руководитель кадровой службы должен быть управленцем, многосторонним специалистом, который умеет вести дело в интересах всего предприятия. Он должен владеть навыками управления и использования современных информационных технологий, иметь хорошие знания и практические навыки в области трудовых отношений. [32,с.98]

Управление кадрами - это сложная часть системы управления предприятием. Сложная она потому, что люди имеют свой характер, свои личные качества, отличающиеся особенностями и детальными чертами. Это ресурс, который требует особого расклада, поэтому принципы управления бывают как общие, так и частные. С учетом принципов управления строится и работы кадровой службы предприятия, поэтому с учетом современных концепций менеджмента принимается следующее определение. [11,с.18]

Принципы управления – это основные идеи, закономерности и правила действий руководителей по исполнению управленческих функций, а также общепризнанные меры и условия, которым должны следовать все участники системы управления. К общим принципам кадрового отдела можно отнести:

1) Принцип целенаправленности (кадровая система обязана осуществлять кадровую работу в том направлении, в котором необходимо организации).

2) Принцип обоснованности (необходимо наличие законных критериев оптимального управления кадрами).

3) Принцип гласности и информированности (сведения по кадровой системе должны быть предварительно раскрыты и предоставлены всему персоналу).

4) Принцип справедливого функционирования (нужно обеспечить объективное руководство и работу кадровой системы с целью развития восприятия ее оправданности в глазах сотрудников и формирования справедливости).

5) Принцип компетентности (необходимо обладать нужными знаниями и опытом для обеспечения эффективной деятельности в области управления персоналом).

6) Принцип дисциплины (нужно установить определенные правила и меры поведения для работников организации).

7) Принцип плановости (деятельность отдела кадров должна развиваться в соответствии с поставленными целями, быть последовательной). [31,с.67]

Частные принципы управления кадрами также успешно практикуются в современном менеджменте. К числу таких принципов можно отнести: выражение максимального интереса мнению сотрудников и их инициативе, благотворной активности; абсолютное доверие к работникам компании, обеспечение сплоченности коллектива; усовершенствование системы мотивации и стимулирования труда. [12,с.13]

Все принципы управления отделом кадров непосредственно взаимосвязаны. К примеру, невозможно достичь точного функционирования концепции управления пренебрегая принципами целенаправленности, компетентности, плановости, дисциплины, ровно так же невозможно гарантировать целеустремленную работу компании в отсутствии дисциплины, компетентности, плановости.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙ-СИТИ»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Строй-Сити»

Компания зарегистрирована 28 августа 2013 года. Компания ООО «Строй-Сити» находится по юридическому адресу 440028, Пензенская область, город Пенза, ул. Урицкого 62, офис 1005.

Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий».

Руководство текущей деятельностью Организации осуществляется генеральным директором, который согласно уставу является единоличным исполнительным органом предприятия. Генеральный директор подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров. Срок полномочий генерального директора предприятия в соответствии с уставом составляет пять лет.

К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров предприятия. Генеральный директор организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров.

Права и обязанности генерального директора определяются Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и договором, заключаемым им с обществом. Договор от имени общества подписывается председателем совета директоров общества или лицом, уполномоченным советом директоров общества.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Предприятия общим собранием акционеров избирается ревизионная комиссия.

По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности предприятия ревизионная комиссия составляет заключение, в котором должны содержаться:

- подтверждение достоверности данных, содержащихся в отчетах и иных финансовых документов предприятия;
- информация о фактах нарушения установленных правовыми актами Российской Федерации порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности, а также правовых актов Российской Федерации при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

Для осуществления управления предприятием, его службами и структурными подразделениями разработана и утверждена генеральным директором структура управления.

Структура определяет иерархию подчиненности, исключает дублирование управленческих функций и промежуточные звенья управления.

В процессе изменения объемов производства, номенклатуры продукции, в связи с возложением на структурные подразделения дополнительных задач и функций руководством предприятия и вышестоящими организациями структура постоянно совершенствуется.

Структура ООО «Строй-Сити» может быть отнесена к линейно-функциональным со всеми присущими ей преимуществами и недостатками.

На предприятии затруднено горизонтальное согласование, что свидетельствует об усложнении решения любого возникающего вопроса, т. к. он может быть решён только через непосредственного руководителя. Также можно увидеть и концентрацию полномочий в руках как главного инженера, так и самого руководителя предприятия. Это, несомненно, ведёт к их чрезмерной перегрузке.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о необходимости корректировки структуры организации данного предприятия для его эффективного функционирования.

ООО «Строй-Сити» возглавляет генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом.

Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия и несет ответственность за соблюдение режима секретности проводимых работ, разработку и осуществление необходимых мероприятий по защите государственных секретов Российской Федерации.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

- главный инженер;
- главный бухгалтер;
- начальник планово-экономического отдела;
- начальник отдела кадров;
- главный юрист;
- секретарь-референт.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, работу на строительных объектах, использование новейшей техники и технологии, а также отвечает за выполнение требований по охране труда и технике безопасности, экологической безопасности. Координирует подразделения по разработке технического развития предприятия, обеспечивает систематическое повышение эффективности производства, производительности труда,

обеспечивает производство конкурентоспособной продукции. Главному инженеру подчиняются отделы:

- производственно-технический;
- материально-технический;
- главного механика;
- главного энергетика;
- строительные участки.

Производственно-технический отдел отвечает за подготовку проектной документации объекта, согласование проектной документации, сдачу объектов. Возглавляет отдел начальник ПТО.

Материально-технический отдел обеспечивает материально-техническую базу.

Отдел главного механика отвечает за проведение ремонтных работ - вместе с другими подразделениями и участками обеспечивает контроль за работой и наладкой технологического оборудования, проводит все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

Отдел главного энергетика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим, а также отвечает за бесперебойное снабжение электроэнергией, подачу тепла в административные здания, подачу воды и т.п. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по

оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических службах и производственных цехах, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия.

На ремонтно-строительном участке его начальник осуществляет оперативный контроль за ходом ремонтных и строительных работ, следит за соблюдением календарного графика работ, устраняет причины, нарушающие нормальный режим работы, осуществляет контроль за качеством готовых объектов, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению отклонений от проекта. Осуществляет также подачу распоряжений мастерам по ходу работы. Качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Мастера несут основную производственную нагрузку и заняты выполнением строительных и ремонтных работ. Отвечают за соответствие выполняемых работ на объектах, актам выполненных работ и расчетам потребности материалов, отвечают за своевременное проведение технических осмотров, ремонтов оборудования, соблюдение техники безопасности вверенным персоналом, проведение технической учёбы и т.д.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др., руководит (через зам. гл. бухгалтера по экономике) работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации хозрасчета и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Планово-экономический отдел отвечает за планируемое поступление средств и их распределение.

Начальник отдела кадров руководит отделом кадров, обеспечивает подбор, расстановку, изучение и использование рабочих кадров и специалистов; организует систему учета кадров, анализ текучести кадров организует прохождение медосмотра персонала предприятия и т.п.

Задача главного юриста - свести к минимуму возможности возникновения конфликтных дел, связанных с возможными правонарушениями в организации.

В обязанности секретаря-референта входит работа с документами, обеспечение и обслуживание работы руководителя.

На предприятии работают высоко квалифицированные руководители, специалисты, имеющие высшее образование (инженер-строитель, инженер-механик, инженер-электрик) и среднее специальное образование (техник-строитель, техник-электрик) с опытом работы от 1 до 30 лет. Специалисты аттестованы по промбезопасности, по охране труда и технике безопасности, по электробезопасности (согласно должностных обязательств).

На основании вышеизложенного, приходим к заключению о том, что рассматриваемое в дипломной работе предприятие является акционерным обществом открытого типа, которое выполняет строительно - ремонтные работы. В процессе своей деятельности предприятие оказывает услуги по ремонту дорог, мостов и других объектов, а также производит активированный минеральный порошок, который используется как необходимый компонент при выпуске асфальтобетонной смеси. Обладая достаточным количеством производственных фондов и квалифицированным персоналом, ООО «Строй-Сити» ведет активную производственную деятельность.

2.2 Анализ финансовых результатов

Цель ООО «Строй-Сити» - устойчивая долгосрочная рентабельная деятельность, получение прибыли, поддержание конкурентоспособности.

Прибыль является конечным финансовым результатом деятельности, характеризующим абсолютную эффективность его работы. Она выступает важнейшим фактором стимулирования производственной и предпринимательской деятельности и создает финансовую основу для ее расширения, удовлетворения социальных и материальных потребностей трудового коллектива, выплаты дивидендов. Чем выше уровень рентабельности продукции и активов, тем выше эффективность хозяйственной деятельности предприятия.

Важную роль в достижении рентабельности деятельности играет эффективное управление оборотным капиталом предприятия, т.е. средствами труда, которые однократно используются в производственно-хозяйственном цикле, полностью переносят свою стоимость на создаваемый продукт. Состав и структура оборотных средств определяются отраслевой спецификой производства.

Стоимость активов за период с 2014 по 2015 год увеличилась от 17,2 до 22,2 млн. рублей или на 5,1 млн. руб. (на 29,5 %). Доля оборотных активов в валюте баланса уменьшилась незначительно от 51,7 до 50,8 %.

Общая величина оборотных средств изменялась скачкообразно, что связано с изменением рыночной ситуации и колебаниями в объеме цен на сырье и материалы, а также финансовыми обязательствами предприятия.

Доля запасов в валюте баланса практически не меняется, составляя 28,2%. Это постоянство характеристики объясняется особенностями нормирования запасов в связи с неполной загрузкой мощности по отдельным видам продукции, формированием и сохранением страховых резервов по отдельным видам сырья и материалов.

На конец 2014 года уменьшился объем денежных средств в составе оборотного капитала. За период с 2013 по 2015 годы наблюдалось увеличение НДС по приобретенным ценностям с 0,071 до 0,252 млн. руб.

Отмечен незначительный рост запаса товарной продукции и заметный рост дебиторской задолженности, что указывает на затруднение сбыта в условиях роста ценовой конкуренции. Так, в 2015 году дебиторская задолженность была равна 9,53 млн. руб. (рост составил 29,25%).

Эффективность использования оборотных средств характеризует их оборачиваемость (рисунок 4). Величина коэффициента оборачиваемости совокупных оборотных активов рассчитывается как отношение выручки к стоимости оборотных активов за период. Она составила:

$$\text{Коб (2014 г.)} = 120,64 \text{ млн. руб.} : 17,17 \text{ млн. руб.} = 7,03 \text{ (раз)}$$

$$\text{Коб (2015 г.)} = 133,43 \text{ млн. руб.} : 22,245 \text{ млн. руб.} = 6,00 \text{ (раз)}$$

Длительность оборота соответственно равна:

$$\text{Доб (2014 г.)} = 360 \text{ дней} : 7,03 = 51,2 \text{ день}$$

$$\text{Доб (2015г.)} = 360 \text{ дней} : 6,0 = 60 \text{ дней}$$

Незначительное уменьшение коэффициента оборачиваемости оборотных средств от 7 до 6 раз является свидетельством понижения эффективности управления финансовыми ресурсами (запасами) в усложняющихся условиях работы предприятия.

В отношении дебиторской задолженности:

$$\text{К об дз (2014 г.)} = 120,64 \text{ млн. руб.} : 7,38 \text{ млн. руб.} = 16,35 \text{ (раз)}$$

$$\text{К об дз (2015 г.)} = 133,43 \text{ млн. руб.} : 9,53 \text{ млн. руб.} = 14,00 \text{ (раз)}$$

$$\text{Доб дз (2014 г.)} = 360 \text{ дней} : 16,35 = 22 \text{ дня}$$

$$\text{Доб дз (2015 г.)} = 360 \text{ дней} : 14,0 = 25,7 \text{ дня}$$

Как следует, показатели оборачиваемости дебиторской задолженности также несколько ухудшились.

В целом повышение эффективности управления оборотным капиталом, как элементом финансов предприятия, напрямую связано с управлением амортизационными отчислениями. Практика показывает, что предприятие

регулярно направляет амортизационные отчисления на пополнение оборотных средств (поддержание запасов). Это значит, что менеджменту предприятия ООО «Строй-Сити» целесообразно реализовывать меры по совершенствованию амортизационной политики в целях наращивания финансовых ресурсов и получения дополнительных амортизационных отчислений с последующей их капитализацией.

ООО «Строй-Сити» получает прибыль от реализации услуг. Как следует из отчетности предприятия в 2015 году валовая прибыль достигала 8,10 млн. руб., что было выше показателя 2014 года, составившего 4,87 млн. руб., практически в два раза. Данная динамика свидетельствует о том, что в сложной региональной рыночной ситуации, давлении конкурентов предприятию удастся поддерживать достаточный уровень лояльности покупателей и поддерживать требуемый уровень финансирования.

Наряду с абсолютными показателями рассмотрим рентабельность деятельности предприятия. Рентабельность означает доходность, прибыльность предприятия и рассчитывается путём сопоставления валового дохода или прибыли с затратами или используемыми ресурсами. В системе показателей рентабельности выделяют четыре основные группы: показатели рентабельности активов, отражающие эффективность использования имущества; показатели рентабельности капитала, отражающие эффективность использования капитала; показатели рентабельности продаж, отражающие эффективность производства и продаж продукции; показатели рентабельности затрат, отражающие эффективность затрат. Приведем расчет рентабельности основных фондов, т.е. отношение чистой прибыли к балансовой стоимости основных производственных фондов:

$$R_{\text{оф}} (2015 \text{ г.}) = 100\% \times 0,79 \text{ млн. руб.} / 26,86 \text{ млн. руб.} = 2,94 \%$$

$$R_{\text{оф}} (2016 \text{ г.}) = 100\% \times 0,98 \text{ млн. руб.} / 35,35 \text{ млн. руб.} = 2,77\%$$

Как видно, рентабельность фондов несколько снизилась (на 0,17%), хотя чистая прибыль даже увеличилась. В пересчете на валовую прибыль получаем следующие результаты:

$R_{\text{оф}} (2014 \text{ г.}) = 100\% \times 4,87 \text{ млн. руб.} / 26,86 \text{ млн. руб.} = 18,1 \%$.

$R_{\text{оф}} (2015 \text{ г.}) = 100\% \times 8,10 \text{ млн. руб.} / 35,35 \text{ млн. руб.} = 22,9\%$.

Это весьма позитивные результаты, рентабельность выросла на 4,7%.

Такая тенденция должна закрепляться в долгосрочном периоде.

Проведена оценка динамики статей баланса по итогам 2015 года 2013года, как наиболее эффективного с точки зрения рентабельности фондов.

В результате производственной и деловой активности стоимость активов предприятия в течение этого года увеличилась с 33,25 до 43,75 млн. руб., т.е. на 10,5 млн. руб., темп роста составил 131,6 %. При этом стоимость внеоборотных активов увеличилась от 16,1 до 21,5 млн. руб., а оборотных активов – от 17,17 до 22,25 млн. руб. (на 29,6 %) за счет существенного увеличения объема материальных запасов от 9,37 до 12,34 млн. руб. (в 1,3 раза). К неблагоприятной тенденции деятельности завода следует отнести увеличение дебиторской задолженности от 7,38 до 9,53 млн. руб. (на 29,1%).

Что касается пассивов баланса, то стоимость капитала и резервов не изменилась (4,16 млн. руб.), сумма нераспределенной прибыли увеличилась от 6,67 до 7,64 млн. руб. (на 14,5 %), долгосрочные обязательства от 17,26 до 17,31 млн. руб. (на 100,3 %). В структуре имущества доля оборотных активов на начало года и на конец года составила 99,99 %. В структуре обязательств предприятия краткосрочные обязательств на начало года составили 5,16 млн. руб., на конец года – 14,64 млн. руб., наблюдается увеличение обязательств в два раза. Что касается долгосрочных обязательств, то они составили соответственно 17,26 и 17,31 млн. руб., увеличение незначительное.

Динамика финансовых результатов приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика финансовых результатов (тыс. руб.)

Показатели	2015 г.	2016 г.	(+,-)	Темп, %
1.Выручка от реализации	120,64	133,43	+ 12,79	110,6
2. Себестоимость	115,77	125,33	+9,56	108,26
3. Валовая прибыль	4,87	8,10	+ 3,23	166,32

Продолжение таблицы 2.1

4. Коммерческие расходы	2,84	5,29	+ 2,45	186,27
5. Прибыль (убыток) от продаж	2,03	2,81	+ 0,78	138,42
6. Прочие расходы	1,54	1,69	+ 0,15	109,74
7. Прочие доходы	0,61	0,11	- 0,50	18,03
8. Прибыль до налогообложения	1,10	1,23	+ 0,13	111,82
9. Налог на прибыль	0,22	0,25	+ 0,03	113,64
10. Чистая прибыль	0,79	0,98	+ 0,19	124,05

Динамика финансовых результатов в 2016 году свидетельствует о неоднозначном характере деловой активности: объем продаж в натуральном измерении снижается, а в денежном выражении наблюдается рост выручки на 10,6 %, что соответствует темпу инфляции. Отметим, что себестоимость увеличилась на 8,3%, т.е. темп ее роста отстает от темпа роста выручки, что позитивно. Рост валовой прибыли сопровождался снижением прочих доходов. Значительно увеличились коммерческие расходы (на 86,3%). Рост прибыли сопровождался ожидаемым ростом налога на прибыль (на 13,6%).

Чистая прибыль предприятия многократно ниже валовой прибыли, что свидетельствует о существовании выплат из прибыли, как правило, некоммерческие расходы и проекты. Это подтверждается ростом прочих расходов на 9,7%.

В целом финансовые результаты деятельности ООО «Строй-Сити» свидетельствуют об удовлетворительном положении деловой активности, о способности менеджмента поддерживать устойчивую рентабельную деятельность и адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Эффективность работы ООО «Строй-Сити» на региональном рынке означает платежеспособность, кредитоспособность, устойчивость финансирования производственно-хозяйственных процессов. Оценка финансового состояния на конкретный период времени выполняется по данным бухгалтерского баланса, когда определяется величина покрытия обязательств его активами, срок превращения которых в денежную форму

(ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Актив и пассив баланса группируется по следующим признакам: по степени убывания ликвидности (актив); по степени срочности оплаты (пассив).

К наиболее ликвидным активам (A_1) относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги). Быстрореализуемые активы (A_2) – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

Медленнореализуемые активы (A_3) включают запасы, за исключением «расходов будущих периодов», т.к. средства по этой статье не могут быть превращены в деньги для погашения долгов, НДС, дебиторской задолженности. Труднореализуемы активы (A_4) – статьи раздела I актива баланса, внеоборотные активы за исключением раздела, включенного в предыдущую группу и для сохранения баланса актива и пассива. Для расчета коэффициента ликвидности пассивы группируются по степени срочности их оплаты:

- наиболее срочные обязательства (P_1) – к ним относится кредиторская задолженность за минусом авансов, полученных от покупателей;
- краткосрочные пассивы (P_2) – краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы;
- долгосрочные пассивы (P_3) – это статьи баланса относящиеся к IV разделу баланса;
- постоянные пассивы (P_4) – статьи баланса относящиеся к III разделу «Капитал и резервы».

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: $A_1 \geq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$. Результаты расчетов указанных группировок статей баланса показаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Группировка статей баланса ООО «Строй-Сити» (млн. руб.)

Показатель	2016 год		оценка
	начало	конец	
A ₁	0,36	0,11	краткосрочные финансовые вложения значительно меньше наиболее срочных обязательств предприятия
П ₁	5,16	14,41	
A ₁ ≥П ₁	Не выполняется	Не выполняется	
A ₂	7,38	9,53	быстрореализуемые активы превышают краткосрочные обязательства предприятия
П ₂	5,16	14,64	
A ₂ ≥П ₂	выполняется	выполняется	
A ₃	9,37	12,34	Ситуация к концу года ухудшилась: сократилась стоимость активов А3, снизилась платежеспособность
П ₃	17,26	17,31	
A ₃ ≥П ₃	Не выполняется	Не выполняется	
A ₄	16,08	21,50	Стоимость внеоборотных активов превышает стоимость постоянных пассивов в форме собственного капитала
П ₄	10,83	11,81	
A ₄ ≥П ₄	выполняется	выполняется	

Анализ баланса показал, что стоимость наиболее ликвидных активов у ООО «Строй-Сити» меньше, чем остальных видов, причем их стоимость к концу 2015 года уменьшилась. Стоимость быстрореализуемых активов увеличилась на 29,1%, стоимость медленно реализуемых активов также увеличилась на 31,7 %. Что касается обязательств предприятия, то наиболее срочные обязательств к концу 2015 года увеличились в 2,8 раза.

Краткосрочные пассивы предприятия также увеличились в два раза, а долгосрочные пассивы практически не изменились. Постоянные пассивы увеличились на 9,0%.

Так как не все условия ликвидности бухгалтерского баланса выполняются, баланс ООО «Строй-Сити» не может считаться ликвидным, а само предприятие находится в зоне неустойчивого финансового состояния.

Неустойчивое финансовое состояние характеризуется периодически возникающими задержками по обязательным платежам и расчетам, долгами

перед работниками по заработной плате, хронической нехваткой «живых» денег. Предприятие испытывает недостаток собственных оборотных средств и собственных и долгосрочных заемных средств. В общем случае неустойчивое финансовое состояние является пограничным между нормальной (относительно) устойчивостью и кризисным финансовым состоянием, причем эта грань достаточно хрупка. Прогноз развития событий следующий: в случае если предприятию в следующем финансовом году удастся достигнуть наращивания показателей основных источников формирования запасов и затрат предприятия, то его платежеспособность будет гарантирована.

Проведенный анализ ликвидности баланса является приближенным, поэтому дополним его анализом финансовых коэффициентов, среди которых обычно выделяют следующие: общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности); коэффициент срочной ликвидности; коэффициент ликвидности при мобилизации средств; коэффициент абсолютной ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Результаты расчета некоторых показателей представлены в таблице 2.7.

Большинство показателей не соответствуют нормативным значениям.

Так, общий коэффициент покрытия на начало года составил 1,8, но его значение к концу года увеличилось почти в два раза. Это позволяет сделать вывод, что менеджменту предприятия удалось нарастить стоимость оборотных средств для хозяйствования (в частности денежных средств) и своевременного погашения срочных обязательств. Также изменялся коэффициент срочной ликвидности, предприятие получило возможность погасить все свои текущие обязательства при условии своевременного расчета с дебиторами.

Таблица 2.3 - Значения финансовых коэффициентов по ЗАО «МПКГ»

Наименование коэффициента	Норматив	2016 год		(+, -)
		начало	конец	
1. Общий коэффициент покрытия Ко.п.	не менее 2	1,66	0,76	- 0,90
2. Коэффициент срочной ликвидности Кс.л.	не менее 1	0,53	0,33	- 0,20
3. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств Кл.м.	0,5- 0,7	0,45	0,48	+ 0,03
4. Коэффициент абсолютной ликвидности Ка.л.	0,25 - 0,3	0,72	0,33	- 0,39
5. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств Км	0,20-0,50	1,38	1,80	+ 0,42

Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения, что означает неспособность ООО «Строй-Сити» погасить свои долги на 25%-30%. Коэффициент обеспеченности собственными средствами соответствует нормативному уровню, что означает достаточность собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Однако наметилась тенденция к уменьшению величины данного показателя. Оценка величины коэффициента восстановления платежеспособности показала, что его значение ниже единицы, таким образом, у предприятия отсутствует возможность восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Соответствует нормативному значению коэффициент ликвидности при мобилизации средств, т.е. стоимость материально-производственных запасов позволяет при необходимости погасить краткосрочных обязательств.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Чем ближе значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей

финансового маневра у предприятия. В 2016 году коэффициент имеет положительное значение, что свидетельствует о том, что предприятие имеет возможность для финансового маневра. Коэффициент финансовой независимости, показывающий долю собственных средств в общей сумме источников финансирования, его значение ниже нормативного значения.

Деятельность предприятия рентабельная, но анализ бухгалтерского баланса и динамики финансовых коэффициентов свидетельствует о неликвидности баланса, неустойчивом финансовом состоянии и низкой платежеспособности предприятия в текущий период. Периодически возникают задержки по обязательным платежам и расчетам и ситуации дефицита денежных средств.

2.3 Анализ трудовых ресурсов

Персонал предприятия – ведущий фактор эффективного производства.

Кадры обеспечивают инновационное развитие, реализацию стратегических планов, качество и сроки выполнения работы, требуемый уровень производительности труда, накопление нематериальных активов, имидж предприятия. Персонал ООО «Строй-Сити» делится на две группы - промышленно–производственный (рабочие, специалисты, руководители) и непромышленный. К рабочим относятся работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Специалисты и руководители осуществляют организацию производственного процесса и руководство им.

К служащим относятся работники, осуществляющие финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые и другие функции. В таблице 2.8. представлены данные о составе и структуре кадров.

Таблица 2.4 - Динамика численности работников предприятия

Категория работников	2015 год		2016 год	
	Численность, чел.	Доля, %	Численность, чел.	Доля, %
Рабочие	52	76,5	58	76,3
Руководители и служащие	16	23,5	18	23,7
Итого	68	100	76	100

Структуру персонала может характеризоваться как эффективную, так как в доля рабочих составляет 76,5%. Произошло увеличение численности персонала на ООО «Строй-Сити» в 2015 году до 76 человек.

Эффективность работы персонала определяется образованием, квалификацией, стажем и опытом работы, а также возрастом работников.

Более 50% персонала – это работники в возрасте старше 40 лет, имеющие достаточный стаж работы, высокую квалификацию, готовность к инновациям. Удельный вес работников в «молодой» возрастной группе до 20 лет составляет 4%, а группе то 20 до 40 лет – более 30 %. В последние годы на предприятии отмечено снижение значение показателя текучести кадров: за рассматриваемый период его величина не превышала 6-8%.

На предприятии наблюдается стабильная величина эффективного годового фонда рабочего времени – 1763,6 человеко-часов. Как показали расчеты, среднегодовая выработка одного работника в период с 2015 - 2016 годы составила 1,8 млн. руб./чел. Годовой фонд оплаты труда увеличился от 5,88 млн. руб. в 2013 году до 6,94 млн. руб. в 2014 году (на 1,06 млн. руб.)

Заработная плата увеличивалась, что связано с ее индексацией.

Особые требования современная экономика предъявляет к компетенциям специалистов и менеджеров, принимающих управленческие решения. Представления об уровне квалификации персонала ЗАО «МПКГ» дают сведения таблицы 2.5. Как следует, пятую часть персонала составляют

специалисты с высшим образованием, более половины рабочих имеют техническую подготовку.

Таблица 2.5 - Профессиональный уровень работников ООО «Строй-Сити»

Год	Доля работников, имеющих уровень образования, %				
	Высшее	Среднее специальное	Средне техническое	Среднее общее	Профессионально техническое
2011	26	24,0	30	12	8
2013	20	20,0	35	15	10
2014	20	20,0	35	15	10
2015	21,0	21,0	34	13	11,0

На предприятии хорошие условия труда, что подтверждает динамика коэффициентов преданности и постоянства персонала (таблица 2.6). Это характеризует достаточный уровень лояльности персонала, как одной из главных заинтересованных в устойчивой деятельности сторон.

Таблица 2.6 - Стаж работников ООО «Строй-Сити»

Год	Общий стаж работы			
	до 10 лет	10 – 20 лет	20 – 30 лет	свыше 30 лет
2013	25	35	25	15
2014	24	35	12	4
2015	30	38	22	10
2016	31	39	20	10

Эффективное управление финансами осуществляют компетентные специалисты, которые длительное время работают на предприятии.

Кадры – ведущий фактор эффективного производства. Численность работников 76 чел., из которых 60% работники в возрасте от 30 до 50 лет, имеющие достаточный стаж работы, высокую квалификацию, готовность к инновациям. Отмечено низкое значение показателя текучести кадров (6%).

В аспекте темы работы следует охарактеризовать структуру, основные задачи и функции кадровой службы. Она функционирует на основе

внутреннего «Положения о кадровой службе 3 ООО «Строй-Сити» , в котором есть следующие разделы: общие положения, задачи, структура, функции, взаимоотношения с другими подразделениями предприятия, права, ответственность.

С учетом стратегии предприятия задачами отдела кадров являются:

- организация набора, отбора и найма персонала необходимой квалификации и требуемой численности;
- создание оптимального штата сотрудников;
- организация повышения квалификации персонала и ее переподготовка;
- учет рабочего времени и ведение документооборота;
- расстановка и перемещение работников предприятия;
- становление в должности и адаптация сотрудников.

Решение отмеченных задач происходит через функции кадровой службы:

1) Регистрация, хранение, заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам.

2) Составление графика отпусков и контроль за его исполнением, оформление и регистрация больничных листов, учет материалов по поощрениям и награждениям, подготовка документов по оформлению пенсий и декретных отпусков работникам.

3) Издание приказов по работникам (прием, увольнение, перевод работников, установление надбавок и доплат, поощрения и наказания и др.).

4) Подготовка и участие в проведении аттестации сотрудников ООО «Строй-Сити» .

5) Ведение и хранение личных дел сотрудников предприятия, подготовка к сдаче и сдача в архив.

Структура кадровой службы ООО «Строй-Сити» представлена на рисунке 2.1.

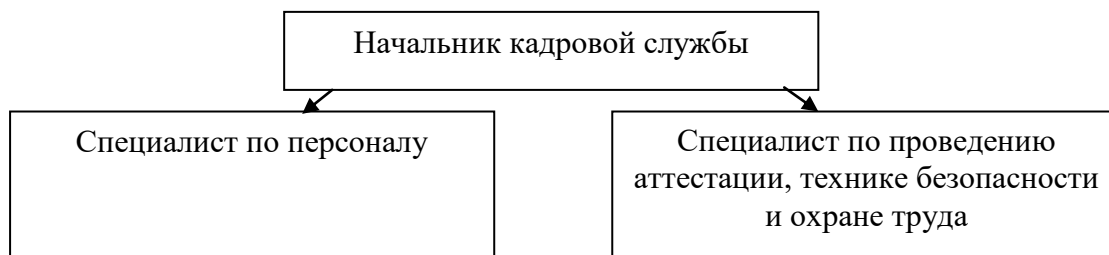


Рисунок 2.1 – Структура кадровой службы ООО «Строй-Сити»

Как видно из рисунка 2.1., структура отличается простотой и сочетанием линейной и функциональной схем. Возглавляет отдел кадров начальник, которому подчиняются специалист по персоналу и специалист по проведению аттестации, технике безопасности и охране труда. При необходимости кадровые документы согласовываются с юристом предприятия (подчиняется директору предприятия).

Анализ научных исследований в области менеджмента персонала показал, что эффективная кадровая политика на предприятии начинается с эффективной организации отдела кадров. На исследуемом предприятии кадровая служба имеет следующие слабые стороны:

Она формировалась в период административно- плановой экономики, согласно типовой отраслевой структуре и сегодня не в полной мере соответствует динамично меняющейся рыночной среде.

Состав кадровых документов носит традиционный характер и в основном включает инструкции и формы отчетности, а такие прогрессивные инструменты кадровой работы как профессиограммы, оценочные листы, проверочные тесты и т.п. специалистами завода не применяются.

Аттестация персонала проводится только в отношении рабочих должностей основного производства, ее цель- присвоение очередного квалификационного разряда рабочему. Специалисты, младший обслуживающий персонал, работники сферы реализации не проходят аттестацию. Также можно заметить, что аттестация носит не системный и не регулярный характер.

Применяется слабая практика контрактного найма, что снижает эффективность мотивации персонала.

В практике набора, отбора и подбора персонала не используются современные технологии, в том числе социальные сети и Интернет.

В конструктивной части работы обосновываются рекомендации по преодолению указанных недостатков и улучшению организации кадровой службы ООО «Строй-Сити».

Деятельность предприятия рентабельная, но анализ бухгалтерского баланса и динамики финансовых коэффициентов свидетельствует о не ликвидности баланса, неустойчивом финансовом состоянии и низкой платежеспособности предприятия в текущий период. Периодически возникают задержки по обязательным платежам и расчетам и ситуации дефицита денежных средств.

Кадры – ведущий фактор эффективного производства. Численность работников 76 чел., из которых 60% работники в возрасте от 30 до 50 лет, имеющие достаточный стаж работы, высокую квалификацию, готовность к инновациям. Отмечено низкое значение показателя текучести кадров (6%).

Структура кадровой службы не соответствует динамично меняющейся рыночной среде, поэтому не способствует более эффективному решению проблем, стоящих перед предприятием. Отмечены слабые стороны кадровой службы, преодоление которых станет предметом третьей главы работы.

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Рекомендации по развитию кадровой службы

На основании конструктивного анализа состояния кадровой службы и обобщения передового отечественного и зарубежного опыта обосновываются рекомендации по развитию процедур кадровой службы ООО «Строй-Сити»(таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Рекомендации по развитию кадровой службы ООО «Строй-Сити»

Наименования рекомендаций	Направления развития(что даст)
1.Развить принципы организации кадровой службы предприятия в новых хозяйственных условиях	1. Оптимизация и рационализация затрат ресурсов, повышение эффективности кадровой политики в целом
2.Расширить структуру отдела кадров, посредством введения должности специалиста по подбору персонала	2.Совершенствование управления персоналом на предприятии
3. Разработать и внедрить процедуры анкетирования кандидатов на вакантные должности в процессе набора и отбора персонала для повышения эффективности собеседования	3.Сокращение времени адаптации нового персонала, сокращение текучести кадров и издержек на обучение. Рост производительности труда и качества труда
4. Использовать социальные сети в рекрутинге, психологические тесты, тесты способностей	4.Совершенствование набора ,отбора персонала на предприятии в целом.
5. Направить специалиста по подбору персонала на прохождение тренинга по найму персонала для обеспечения качественной коммуникации и оценке кандидатов по шкале тонов.	5.Совершенствование качественной коммуникации и оценки кадров

Что касается первой рекомендации, то она рассмотрена в разделе 3.1.

Вторая рекомендация направлена на дальнейшее совершенствование процедуры набора, отбора и найма персонала.

В период преддипломной практики проведена оценка результативности процедур набора, отбора и найма персонала, в результате которой выявлены слабые места и упускаемые возможности. Этим вывод иллюстрируется данными таблицы Как видно, при невысокой текучести

кадров сохраняется достаточно продолжительный период адаптации новых сотрудников и постепенно растут затраты на их обучение на рабочих местах. [42,с.38] Одним из факторов такой нежелательной тенденции может быть малоэффективная процедура отбора в части собеседования и анализе документов кандидатов на должность.

Таблица 3.2 - Анализ набора персонала

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Число вакансий, ед.	18	22	28
2. Число кандидатов на вакантные должности, чел.	45	60	68
3. Время адаптации новых сотрудников, неделя:			
3.1. рабочие	4-5	4-5	5-6
3.2. специалисты	5-7	5-7	4-5
4. Затраты на обучение на рабочем месте, руб/чел			
4.1. рабочие	40,0	42,0	45,0
4.2. специалисты	56,2	60,0	65,0
5. Текучесть кадров, %			

Анализ литературных данных свидетельствует, что на большинстве предприятий , широко внедряется система анкетного опроса при приеме документов от соискателей работы.

Впоследствии полученные анкеты становятся основой для организации собеседования соискателя. В работе предлагается проект такой анкеты на примере должности должности инженера-механика (рис. 3.1).

Предварительно проведем анализ требований к компетенциям данного специалиста. Основные знания, навыки и умения по категориям должности в зависимости от стажа систематизированы на схеме рисунка 3.1.

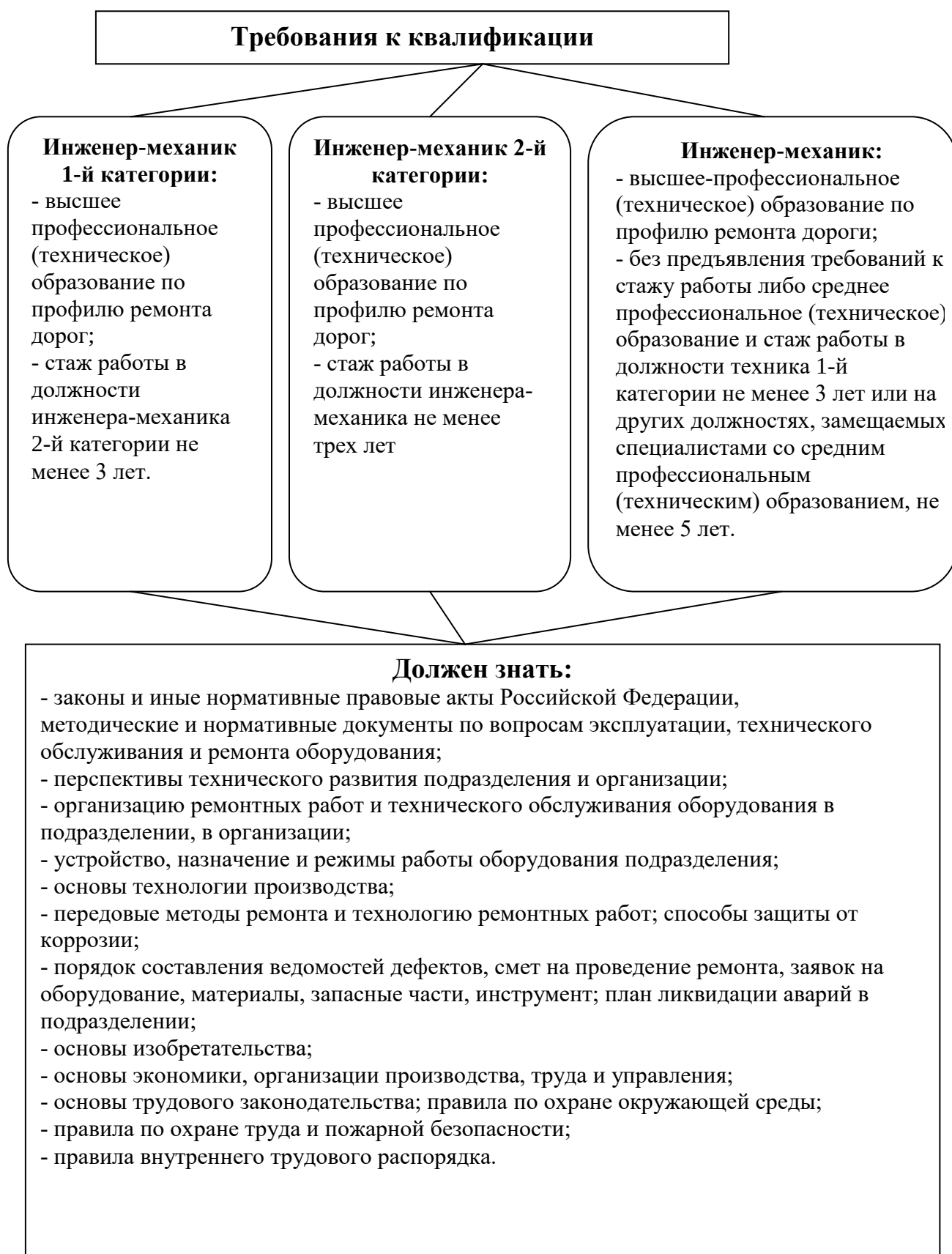


Рисунок 3.1 - Квалификационные требования к должности инженера-механика по профилю ремонту дорог применительно для условий ООО «Строй-Сити»

Мероприятие совершенствования набора персонала должности инженера-механика является определением данным профессионалам ежемесячную надбавку к заработной плате (окладу) в объеме 10%.

Направленность будет проводиться по мере потребности, т.е. в то время, если на работу берется новейший профессионал, по этой причине трудно применять прочие методы материального стимулирования (к примеру определить надбавку в зависимости от числа принятых специалистов).

На основе исследований, отраженных в дипломной работе, предлагается так же несколько следующих мероприятий по совершенствованию деятельности объекта проектирования:

Мероприятие 1. Развитие принципов организации кадровой службы предприятия в новых хозяйственных условиях. Направлением развития данного мероприятия станет оптимизация и рационализация затрат ресурсов, повышение эффективности кадровой политики в целом.

Формируется своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными начальниками разного уровня, что незамедлительно обеспечивает их документацией при передвижении сотрудников и замещении должностей.

Т.е. происходит процесс, когда роль управления людскими ресурсами изменяется от пассивного содействия к инициативному участию в хозяйственных решениях, что в конечном итоге создает в организации подходящий консенсус.

Основное содержание работы кадровых служб составляют:

- формирование кадров организации (составление плана, подбор и набор, высвобождение, исследование текучести и т.п.);
- развитие сотрудников (компетентная направленность и переобучение, переаттестация и анализ персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его поощрение, создание безопасных условий труда.

Поэтому с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности абсолютно всех структур организации, проведении общей профессиональной политики, о выборе менеджеров, способных возглавить самые непростые и серьезные участки работы в организации.

Мероприятие 2. Расширение структуры отдела кадров, посредством введения должности специалиста по подбору персонала. Направлением развития является совершенствование управления персоналом на предприятии.

Отдел управления персоналом создается посредством организации отдела организации труда и заработной платы с отделом сотрудников. [43,с.56]

Эту направленность, бесспорно, можно считать положительной, так как она означает, что инновационные отечественные менеджеры, в конечном итоге, начали понимать важность грамотного управления персоналом. Но такого рода аспект имеет и недочеты:

1. Абсолютное функциональное несоответствие введенных в службу отделов. На синергетический результат возможно полагаться только при объединении соседних по функциям подразделений (таких, как центр ОТИЗ и расчетная часть бухгалтерии), поскольку в них функционируют специалисты с экономическим образованием.

2. Стремительный рост условий к профессиональной квалификации работников отдела, что связано с расширением его функционала. Уже после реструктуризации на работников возлагаются новые прямые обязанности, даже если ранее они их не выполняли и не обладают соответствующей квалификацией.

3. Большие условия к профессиональной квалификации HR-директора. Данный специалист обязан хорошо ориентироваться не только в проблемах экономики и организации труда, концепциях мотивации, начисления заработной платы, однако и в кадровом документообороте, методах подбора

и оценки персонала. Принимая во внимание недостаток подобных кадров на рынке труда, отбор универсального специалиста может быть проблемой.

Функции профильных подразделений были распределены следующим образом:

- отдел кадров - управление кадрового документооборота, взаимодействие с Пенсионным фондом и т. д.;
- бюро подготовки сотрудников - организация работы с учебными предприятиями (в основном, в той доли обучения персонала, что определена законодательством);
- расчетная доля бухгалтерии - начисление заработной платы и налогов;
- центр организации труда и заработной платы - стандартизация труда, управление штатного расписания, планирование и исследование фонда оплаты труда и т. д.

Основной недостаток такого рода структуры - нечеткость функций по целой иерархии системы управления персоналом. В этой ситуации нельзя в комплексе решать такие проблемы, как:

- большая текучесть кадров и вызванная данным не укомплектованность штата;
- практическое отсутствие профессионального резерва (он был организован «в бумаге» по постсоветским правилам, если руководителем становился заместитель, который прежде был специалистом, и т. д., вне зависимости от индивидуальных и профессиональных качеств кандидатов);
- неудовлетворительный уровень профессиональной подготовки специалистов;
- малоэффективная система денежной мотивации;
- почти абсолютное отсутствие немонетарной мотивации и пр. [44,с.12]

Для решения перечисленных проблем в штат была введена должность заместителя генерального директора по персоналу, в подчинение которому были переданы отдел кадров и бюро подготовки кадров. Данное назначение

было мотивировано тем, что основные сложности в работе предприятия относятся к сфере ответственности отдела кадров и бюро по подготовке кадров (текучесть персонала и низкий профессиональный уровень рабочих), и усиливать предполагалось именно это направление.

Перед директором по персоналу были поставлены стандартные для данной должности задачи:

- организовать подбор кадров и доукомплектовать штат;
- организовать ротацию персонала и сформировать действенный кадровый резерв;
- разработать систему оценки эффективности использования трудовых ресурсов, а также ряд мероприятий по повышению их отдачи;
- сформировать действенную систему монетарной и немонетарной мотивации;
- развить корпоративную культуру;
- усилить приверженность персонала компании и снизить текучесть кадров;
- организовать мероприятия по постоянной подготовке рабочих и повышению квалификации специалистов, в том числе обучение профессиям, подведомственным Ростехнадзору. [45,с.19]

Однако при такой организационной структуре управления персоналом решение поставленных задач может растянуться на неопределенно долгий срок или же стать неосуществимым. Ведь на крупном промышленном предприятии невозможно, к примеру, выстроить адекватную систему монетарной мотивации без экономистов по труду (отдела организации труда и заработной платы), так же, как крайне затруднительно повысить лояльность персонала на вредном производстве без четкой идеологии в области охраны труда.

Предлагаемый подход рассчитан на узкую дифференциацию функций.

Например, отдел подбора персонала и кадрового документооборота отвечает исключительно за привлечение высококвалифицированных

специалистов и ведение кадрового документооборота; отдел развития - за обучение персонала; отдел организации и экономики труда - за экономику труда. Это значит, что и во главе этих подразделений должны стоять профессионалы, отлично знающие определенные, узкие области деятельности, решающие конкретные задачи, а не «специалисты широкого профиля», которые слегка разбираются во всем.

Мероприятие 3. Разработка и внедрение процедуры анкетирования кандидатов на вакантные должности в процессе набора и отбора персонала для повышения эффективности собеседования. Направлением развития является сокращение времени адаптации нового персонала, сокращение текучести кадров и издержек на обучение. Рост производительности труда и качества труда.

В процессе анкетирования члены комиссии конкретно придерживаются предварительно составленных вопросов, не уводя диалог в сторону. Задача – оценить профессиональные и коммуникативные качества кандидата.

Беседа дает возможность определить:

- заинтересованность в исполнении функций менеджера;
- активность жизненной позиции;
- целеустремленность;
- степень самодостаточности в принятии выводов и ответственности за результаты своей работы;
- стремление к лидерству;
- способность управлять и стремление повиноваться;
- уровень умственной инициативности;
- способность по-новому подходить к решению проблем;
- степень самокритичности и объективности оценок;
- умение хорошо говорить и слушать. [46, с.78]

Помимо этого анкетирование, возможно применять, как вспомогательный ресурс оценки - разрешение проблем. Сущность его в том, что кандидату предлагается проблема, какую необходимо решить, либо

определенное задание, что следует осуществить, к примеру: сформировать план операций по привлечению на обслуживание в банк покупателя либо приготовить коммерческое предложение для него. Уже после исполнения кандидатом задачи члены комиссии задают уточняющие вопросы.

Данный подход к оценке кандидата считается довольно новым в отборе менеджера, однако он крайне полезный и продуктивный, так как мгновенно выражаются личные характеристики и профессиональные качества кандидата.

Необходимо выделить, что правильный подбор источника отбора, типа собеседования, построения вопросов для проведения интервью увеличивает эффективность результатов и качество оценки претендентов.

Поскольку для оценки кандидатов на свободные должности персонала установлено собеседование, нами разработана методика проведения индивидуальных собеседований, т.к. правильно проведенное собеседование - это не только возможность найти подходящего сотрудника и верно обнаружить мотивы его деятельности, однако и способ увеличить престиж предприятия.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в процессе собеседования заключается в том, что данный отбор делается из числа сотрудников, которые нередко с формальной точки зрения считаются в равной мере квалифицированными.

Сложность задачи - в поиске подобных признаков, по которым возможно судить не только лишь о результатах, которых сотрудник добивался в прошлом, однако и о том, как он поведет себя в новой работе, каких результатов можно ждать от него в перспективе. По этой причине нужно непременно привлекать для выполнения собеседования высококвалифицированных профессионалов-психологов.

Собеседование по отбору персонала (интервью) представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности. Цель собеседования заключается в оценке:

- способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу (может ли выполнять данную работу);
- заинтересованности кандидата в рассматриваемой работе (хочет ли выполнять данную работу);
- управляемости и совместимости кандидата (соответствует ли требованиям корпоративной культуры);
- безопасности кандидата для компании.

Таблица 3.3 - Критерии оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности (основные признаки хорошего работника)

Может (способности кандидата)	Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т.д.
Хочет (мотивация кандидата)	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.
Управляем, совместим (соответствие корпоративной культуре)	Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не падает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять
Безопасен	Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности предприятия (отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т.п.

Пояснения к таблице.

1. Способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу (критерий «Может»):

- Образование и теоретическая подготовленность.
- Наличие, глубина и успешность имеющегося опыта.
- Коммуникативные качества.
- Умение организовать и планировать свою работу.
- Лидерские качества (для руководителя).
- Управленческие способности и навыки (для руководителей).

- Способность к обучению и развитию.
- Здоровье и работоспособность.
- Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата выполнять требуемую работу.

2. Заинтересованность в рассматриваемой работе (критерий «Хочет»):

- Мотивы перехода кандидата с работы на работу.
- Перспективы и ближайшие цели кандидата.
- Содержания и приоритеты ожиданий кандидата по поводу новой работы.
- Факторы, которые привязывают кандидата к компании.
- Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от компании.
- Достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый уровень оплаты труда на новом месте.
- Наличие альтернативных предложений работы.
- Порядок и критерий принятия кандидатом решения по выбору новой работы.

3. Управляемость и совместимость кандидата (критерий «Соответствие корпоративной культуре»):

- Способности к правильному восприятию информации.
- Отношение к критике.
- Самокритичность кандидата и адекватность в самооценках.
- Конфликтность кандидата.
- Ответственность и дисциплинированность кандидата.
- Уровень оптимизма кандидата.
- Применяемый стиль руководства (для руководителей).
- Стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего начальства.
- Привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в компании и коллективе.

- Опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими.

4. Безопасность кандидата для компании (критерий «Безопасен»):

- Лояльность кандидата к работодателю.
- Способность кандидата устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами.
- Отсутствие склонности к болтливости.
- Соответствие уровня жизни кандидата называемым доходам.
- Склонность к злоупотреблению алкоголем, наркотиками, азартным играм и т.д.

Мероприятие 4. Использование социальных сетей в рекрутинге, психологических тестов, тестов способностей. Направлением развития этого мероприятия станет совершенствование набора ,отбора персонала на предприятии в целом.

Важным аспектом, на который нужно обратить изучающее внимание менеджерам, участвующим в отборе персонала, считается выбор испытательных методов, в основе которых станет реализоваться процесс отбора. На нашем предприятиях необходимыми исследованиями будут тесты характерологические , интеллектуальные тесты и тесты профессиональных знаний.

Мероприятие 5. Направление специалиста по подбору персонала на прохождение тренинга по найму персонала для обеспечения качественной коммуникации и оценке кандидатов по шкале тонов . Направлением развития данного предприятия является совершенствование качественной коммуникации и оценки кадров.

Каждый человек в любой момент времени пребывает в конкретном эмоциональном состоянии, т.е. станут систематизированы все допустимые состояния и внес в психологию элемент математики — расценил эмоциональные тона по балльной шкале.

Таким образом, предложенная система отбора кандидатов на вакантные

должности персонала, на наш взгляд, может эффективно помочь предприятию решить проблему поиска высокопрофессиональных кадров.

3.2 Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Строй-Сити»

О сущности понятия «эффективность» и о методах измерения этого признака в экономической науке к настоящему времени сформировалось абсолютно конкретное понимание. Общеизвестно, что в общем виде эффективность (Э) каждой системы может быть показана показателем, определяющим отношение результата (Р), полученного данной системой, к расходам в виде ресурсов, вызвавшим данный результат (З), т.е. рассчитывается по крайне простой формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} / \text{З} \quad (4)$$

Современные авторы-экономисты предлагают под эффективностью осознать усовершенствование таких характеристик, как:

- 1) качество товаров и услуг, увеличение их конкурентоспособности;
- 2) освоение производства новых товаров;
- 3) углубление специализации и кооперирования производства с учетом территориальных преимуществ компании;
- 4) преодоление неэффективности за счет увеличения управленческого профессионализма и применения результативных мотиваций для стимулирования увеличения производительности труда внутри компании;
- 5) освоение новых технологий, позволяющих уменьшить расходы для выпуска данного размера производства.

Таким образом, эффективность предусматривает не только лишь результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый), устанавливает соотношение результата и расходов, обуславливающих данный результат, однако и анализирует условия, при которых он достигнут. [46,с.33]

Произведем расчет главных технико-экономических показателей для приведенных мероприятий по реализации процесса улучшения управления трудящимися ресурсами на предприятии ООО «Строй-Сити» .

Мероприятие 1. Развитие принципов организации кадровой службы в новых хозяйственных условиях. Направлением развития данного мероприятия станет оптимизация и рационализация затрат ресурсов, повышение эффективности кадровой политики в целом.

Таблица 3.4 - Техничко-экономические показатели эффективности реализации мероприятия 1

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм	До проведения мероприятий 2015 год	После внедрения мероприятий 2016 год	Изменения	
					Абс. изм., +/-	Отн. изм., %
1	Выручка (без НДС)	т.р.	54324,97	57312,87	2987,9	5,2
2	Себестоимость	т.р.	37775,58	37898,6	123,02	0,32
3	Стоимость ОПФ	т.р.	36127,4	36127,4	-	-
4	Численность работников	чел.	80	90	10	11,11
5	Фонд оплаты труда	тыс.руб .	15598,72	19741,68	4142,96	20,9
6	Балансовая прибыль (с.1 - с.2)	тыс.руб .	16549,39	19414,27	2864,88	14,76
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)x100%	%	43,81	51,23	7,42	
8	Рентабельность продаж (с.6/с.1)x100%	%	30,46	34,45	3,99	
9	Производительность труда (с.1/с.4)	руб./чел	679,06	636,81	- 42,25	- 6,22
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	руб./руб.	1,504	1,586	0,082	5,2
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	тыс.руб ./чел	194,98	219,35	24,37	11,11

Применяя несколько литературных источников, возможно допустить, что объем выручки от реализации услуг предприятия может увеличиться в пределах от 3 до 10%. По этой причине в данном случае заложен рост 5,2%.

Выручка за 2015 год с учетом введения мероприятия по осуществлении процесса подбора персонала составит: $54324,97 + 2987,9 = 57312,87$ тыс. руб.

Структура себестоимости до проведения мероприятия: абсолютная первоначальная стоимость в 2015 г. собрала 37775,58 тыс. руб., в том числе переменные затраты 11357,36 тыс. руб. и постоянные затраты 26418,2 тыс. руб.

Проведем расчет себестоимости уже после внедрения мероприятия.

Постоянные затраты останутся прежними - 26418,2 тыс. руб., а переменные затраты нужно продумать соответствующим образом:

1) переменные затраты на 1 рубль выручки = $11357,36 / 37775,58 = 0,3$ руб.;

2) планируемые переменные затраты = $0,3 * 57312,87 = 11462,6$ тыс. руб.;

3) затраты на осуществление мероприятия оформляют 17,8 тыс. руб.

Таким образом, предполагаемая себестоимость уже после введения мероприятия составит: $26418,2 + 11462,6 + 17,8 = 37898,6$ тыс. руб.

Необходимо учесть, что осуществление процесса подбора персонала на предприятие ООО «Строй-Сити» не повлечет за собою изменений в цены основных производственных фондов. Численность сотрудников увеличится на 10 человек. Кроме того нужно принять к сведению, что из-за увеличения выручки и численности сотрудников достаточно значительно возрастет объем фонда оплаты труда. Произведем требуемые вычисления:

1) $15598,72 / 54324,97 * 100\% = 28,7\%$

2) $57312,87 * 28,7 / 100\% = 16448,8$ тыс. руб.

3) фонд оплаты труда, с учетом приема 10 человек, составит 19741,68 тыс. руб.

Производительность труда изменилась в связи с изменением фондоотдачи.

Изменения других характеристик рассчитываются по формулам таблицы 3.4. Произведенные расчеты демонстрируют, что из-за увеличения

выручки на 5,2% и небольшого увеличения себестоимости на 0,32%, произошло повышение следующих характеристик: балансовая прибыль - на 14,76%, эффективность производства - на 7,42%, эффективность продаж - на 3,99%. Кроме того, повышение выручки повлияло на повышение фондоотдачи на 5,67%. В взаимосвязи с приемом на предприятие 10 новых работников значительно увеличится фонд оплаты труда - на 20,9%. Объем средней заработной платы вырос на 11,11%. Эффективность труда на время снизится на 6,22%, во взаимосвязи с адаптацией и обучением новых сотрудников.

Мероприятие 2. Расширение структуры отдела кадров, посредством введения должности специалиста по подбору персонала. Направлением развития является совершенствование управления персоналом на предприятии.

Таблица 3.5 -Технико-экономические показатели эффективности реализации мероприятия 2

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм	До проведения мероприятия 2015 год	После внедрения мероприятия 2016 год	Изменения	
					Абс. изм., +/-	Отн. изм., %
1	Выручка (без НДС)	т.р.	54324,97	57041,47	2716,5	5
2	Себестоимость	т.р.	37775,58	37884,9	109,32	0,29
3	Стоимость основных производственных фондов	тыс.руб .	36127,4	36127,4	-	-
4	Численность работников	чел.	80	90	10	11,11
5	Фонд оплаты труда	тыс.руб .	15598,72	19741,68	4142,96	20,9
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	тыс.руб .	16549,39	19156,57	2607,19	13,61
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)x100%	%	43,81	50,57	6,76	
8	Рентабельность продаж (с.6/с.1)x100%	%	30,46	33,58	3,12	
9	Производительность труда (с.1/с.4)	руб./чел	679,06	633,79	- 45,27	- 6,67

Продолжение таблицы 3.5

10	Фондоотдача (с.1/с.3)	руб./руб.	1,504	1,579	0,075	4,75
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	тыс.руб./чел.	194,98	219,35	24,37	11,11

1. Выручка за 2016 год с учетом внедрения мероприятия по реализации программы адаптации и наставничества составит: $54324,97 + 2716,5 = 57041,47$ тыс. руб.

2. Структура себестоимости до проведения мероприятия: полная себестоимость в 2015 году составила 37775,58 тыс. руб., в том числе переменные затраты 11357,36 тыс. руб. и постоянные затраты 26418,2 тыс. руб.

Проведем расчет себестоимости после внедрения мероприятия.

Постоянные затраты останутся прежними – 26418,2 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать следующим образом:

1) переменные затраты на 1 рубль выручки = $11357,36 / 37775,58 = 0,3$ руб.;

2) планируемые переменные затраты = $0,3 * 57041,47 = 11408,3$ тыс. руб.;

3) затраты на проведение мероприятия составляют 58,4 тыс. руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $26418,2 + 11408,3 + 58,4 = 37884,9$ тыс. руб.

Необходимо учесть, что реализация программы адаптации и наставничества не повлечет за собой изменений в стоимости основных производственных фондов. Численность работников предприятия возросла на 10 человек (см. таблицу 3.7.). Также необходимо принять к сведению, что вследствие увеличения выручки и численности работников возрастет размер фонда оплаты труда. Произведем необходимые расчеты:

1) $15598,72 / 54324,97 * 100\% = 28,7\%$

2) $57041,47 * 28,7 / 100\% = 16370,9$ тыс. руб.

3) фонд оплаты труда, с учетом приема десяти человек, составит 19741,68 тыс. руб.

Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки на 5% и весьма незначительного увеличения себестоимости на 0,29%, произошло увеличение следующих показателей: балансовая прибыль – на 13,61%, рентабельность производства на 6,76%, рентабельность продаж на 3,12%. В связи с приемом в компанию десяти новых работников существенно увеличится фонд оплаты труда – на 20,9%. Размер средней заработной платы увеличился на 11,11%. Производительность труда временно снизится на 6,67%, в связи с адаптацией новых работников. Таким образом, наличие положительной динамики данных значений показывает, что реализация программы данного мероприятия на предприятии будет экономически эффективным.

Мероприятие 3. Разработка и внедрение процедуры анкетирования кандидатов на вакантные должности в процессе набора и отбора персонала для повышения эффективности собеседования. Направлением развития является сокращение времени адаптации нового персонала, сокращение текучести кадров и издержек на обучение. Рост производительности труда и качества труда.

Таблица 3.6 - Техничко-экономические показатели эффективности реализации мероприятия 3

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм	До проведения мероприяти й 2015 год	После внедрения мероприяти й 2016 год	Изменения	
					Абс. изм., +/-	Отн. изм., %
1	Выручка (без НДС)	т.р.	54324,97	59051,24	4726,27	8,7
2	Себестоимость	т.р.	37775,58	38263,65	488,07	1,28
3	Стоимость ОПФ	тыс.руб.	36127,4	36127,4	-	-
4	Численность работников	чел.	80	80	-	-
5	Фонд оплаты труда	тыс.руб.	15598,72	16534,5	935,78	5,66

Продолжение таблицы 3.6

6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	тыс.руб.	16549,39	20787,59	4238,2	+ 20,39
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)х100%	%	43,81	53,32	9,51	
8	Рентабельность продаж (с.6/с.1)х100%	%	30,46	35,2	4,74	
9	Производительность труда (с.1/с.4)	руб./чел	679,06	838,14	159,08	18,98
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	руб./руб. .	1,504	1,594	0,09	5,67
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	тыс.руб. /чел.	194,98	206,68	11,7	5,66

1. Выручка за 2016 год с учетом внедрения мероприятия по реализации данного мероприятия составит: $54324,97 + 4726,27 = 59051,24$ тыс. руб.

2. Структура себестоимости до проведения мероприятия: полная себестоимость в 2015 году составила 37775,58 тыс. руб., в том числе переменные затраты 11357,36 тыс. руб. и постоянные затраты 26418,2 тыс. руб.

Проведем расчет себестоимости после внедрения мероприятия.

Постоянные затраты останутся прежними – 26418,2 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать следующим образом:

1) переменные затраты на 1 рубль выручки = $11357,36 / 37775,58 = 0,3$ руб.;

2) планируемые переменные затраты = $0,3 * 59051,24 = 17715,37$ тыс. руб.;

3) затраты на проведение мероприятия составляют 635,2 тыс. руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $26418,2 + 17715,37 + 635,2 = 44768,77$ тыс. руб.

Необходимо учесть, что реализация мероприятия 3 на предприятии не повлечет за собой изменений в стоимости основных производственных

фондов, а также численности работников. Также необходимо принять к сведению, что вследствие увеличения выручки возрастет размер фонда оплаты труда. Произведем необходимые расчеты:

$$1) 15598,72 / 54324,97 * 100\% = 28,7\%$$

$$2) 57584 * 28,7 / 100\% = 16534,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, фонд оплаты труда составит 16534,5 тыс. руб.

Изменения остальных показателей рассчитываются по формулам таблицы 3.8.. Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки на 8,7% и увеличения себестоимости на 1,28%, произошло увеличение следующих показателей: балансовая прибыль – на 20,39%, рентабельность производства на 9,51%, рентабельность продаж на 4,74%.

Кроме того, увеличение выручки повлияло на рост производительности труда на 18,98% и фондоотдачи на 5,67%. Размер средней заработной платы увеличился на 5,66%. Таким образом, наличие положительной динамики данных значений показывает, что реализация программы по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда экономически эффективно.

Мероприятие 4. Использование социальных сетей в рекрутинге, психологических тестов, тестов способностей. Направлением развития этого мероприятия станет совершенствование набора ,отбора персонала на предприятии в целом.

Таблица 3.7 - Техничко-экономические показатели эффективности реализации мероприятия 4

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм	До проведения мероприятия 2015 год	После внедрения мероприятия 2016 год	Изменения	
					Абс. изм., +/-	Отн. изм., %
1	Выручка (без НДС)	т.р.	54324,97	57312,87	2987,9	5,2
2	Себестоимость	т.р.	37775,58	37898,6	123,02	0,32
3	Стоимость ОПФ	т.р.	36127,4	36127,4	-	-
4	Численность работников	чел.	80	90	10	11,11

Продолжение таблицы 3.7

5	Фонд оплаты труда	тыс.руб .	15598,72	19741,68	4142,96	20,9
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	тыс.руб .	16549,39	19414,27	2864,88	14,76
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)х100%	%	43,81	51,23	7,42	
8	Рентабельность продаж (с.6/с.1)х100%	%	30,46	34,45	3,99	
9	Производительность труда (с.1/с.4)	руб./че л	679,06	636,81	- 42,25	- 6,22
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	руб./ру б.	1,504	1,586	0,082	5,2
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	тыс.руб ./чел	194,98	219,35	24,37	11,11

1. Используя ряд литературных источников, можно предположить, что объем выручки от реализации услуг предприятия может возрасти в пределах от 3 до 10%. Поэтому в данном случае заложен рост 5,2%.

Выручка за 2015 год с учетом внедрения мероприятия по реализации процесса подбора персонала составит: $54324,97 + 2987,9 = 57312,87$ тыс. руб.

2. Структура себестоимости до проведения мероприятия: полная себестоимость в 2015 году составила 37775,58 тыс. руб., в том числе переменные затраты 11357,36 тыс. руб. и постоянные затраты 26418,2 тыс. руб.

Проведем расчет себестоимости после внедрения мероприятия. Постоянные затраты останутся прежними – 26418,2 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать следующим образом:

1) переменные затраты на 1 рубль выручки = $11357,36 / 37775,58 = 0,3$ руб.;

2) планируемые переменные затраты = $0,3 * 57312,87 = 11462,6$ тыс. руб.;

3) затраты на проведение мероприятия составляют 17,8 тыс. руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $26418,2 + 11462,6 + 17,8 = 37898,6$ тыс. руб.

Необходимо учесть, что реализация мероприятия 4 на предприятии не повлечет за собой изменений в стоимости основных производственных фондов. Численность работников ООО «Строй-Сити» увеличится на 10 человек. Также необходимо принять к сведению, что вследствие увеличения выручки и численности работников довольно значительно возрастет размер фонда оплаты труда. Произведем необходимые расчеты:

1) $15598,72 / 54324,97 * 100\% = 28,7\%$

2) $57312,87 * 28,7 / 100\% = 16448,8$ тыс. руб.

3) фонд оплаты труда, с учетом приема десяти человек, составит 19741,68 тыс. руб.

Изменения остальных показателей рассчитываются по формулам таблицы 3.9. Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки на 5,2% и незначительного увеличения себестоимости на 0,32%, произошло увеличение следующих показателей: балансовая прибыль – на 14,76%, рентабельность производства – на 7,42%, рентабельность продаж – на 3,99%. Кроме того, увеличение выручки повлияло на увеличение фондоотдачи на 5,67%. В связи с приемом на предприятие десяти новых работников существенно увеличится фонд оплаты труда – на 20,9%. Размер средней заработной платы увеличился на 11,11%. Производительность труда временно снизится на 6,22%, в связи с адаптацией и обучением новых работников. Таким образом, наличие положительной динамики основных значений показывает, что реализация процесса подбора новых сотрудников на предприятии ООО «Строй-Сити» экономически эффективно.

Мероприятие 5. Направление специалиста по подбору персонала на прохождение тренинга по найму персонала для обеспечения качественной коммуникации и оценке кандидатов по шкале тонов .

Направлением развития данного предприятия является совершенствование качественной коммуникации и оценки кадров.

Таблица 3.8 - Техничко-экономические показатели эффективности реализации мероприятия 5

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм	До проведени я мероприят ий 2015 год	После внедрения мероприят ий 2016 год	Изменения	
					Абс. Изм., +/-	Отн. Изм., %
1	Выручка (без НДС)	т.р.	54324,97	59051,24	4726,2 7	8,7
2	Себестоимость	т.р.	37775,58	38263,65	488,07	1,28
3	Стоимость ОПФ	тыс.руб .	36127,4	36127,4	-	-
4	Численность работников	чел.	80	80	-	-
5	Фонд оплаты труда	тыс.руб .	15598,72	16534,5	935,78	5,66
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	тыс.руб .	16549,39	20787,59	4238,2	+ 20,39
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)х100%	%	43,81	53,32	9,51	
8	Рентабельность продаж (с.6/с.1)х100%	%	30,46	35,2	4,74	
9	Производительность труда (с.1/с.4)	руб./че л	679,06	838,14	159,08	18,98
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	руб./ру б.	1,504	1,594	0,09	5,67
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	тыс.руб ./чел.	194,98	206,68	11,7	5,66

1. Выручка за 2016 год с учетом внедрения мероприятия по реализации мероприятия 5 составит: $54324,97 + 4726,27 = 59051,24$ тыс. руб.

2. Структура себестоимости до проведения мероприятия: полная себестоимость в 2015 году составила 37775,58 тыс. руб., в том числе

переменные затраты 11357,36 тыс. руб. и постоянные затраты 26418,2 тыс. руб.

Проведем расчет себестоимости после внедрения мероприятия.

Постоянные затраты останутся прежними – 26418,2 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать следующим образом:

4) переменные затраты на 1 рубль выручки = $11357,36 / 37775,58 = 0,3$ руб.;

5) планируемые переменные затраты = $0,2 * 59051,24 = 11810,25$ тыс. руб.;

6) затраты на проведение мероприятия составляют 635,2 тыс. руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $26418,2 + 11810,25 + 635,2 = 38263,65$ тыс. руб.

Нужно учитывать, что осуществление мероприятия 5 на предприятии ООО «Строй-Сити» не повлечет за собой изменений в стоимости основных производственных фондов, а кроме того численности сотрудников. Кроме того нужно осуществить к сведению, что вследствие повышения выручки увеличится объем фонда оплаты труда. Произведем необходимые вычисления:

3) $15598,72 / 54324,97 * 100\% = 28,7\%$

4) $57584 * 28,7 / 100\% = 16534,5$ тыс. руб.

Таким образом, фонд оплаты труда составит 16534,5 тыс. руб.

Изменения других характеристик рассчитываются по формулам таблицы 3.11. Сделанные расчеты показывают, что вследствие увеличения выручки на 8,7% и повышения себестоимости на 1,28%, произошло повышение последующих характеристик: балансовая прибыль – на 20,39%, эффективность производства на 9,51%, эффективность продаж на 4,74%.

Кроме этого, повышение выручки повлияло на увеличение производительности труда на 18,98% и фондоотдачи на 5,67%. Объем средней заработной платы вырос на 5,66%. Таким образом, наличие

положительной динамики данных значений демонстрирует, что осуществление программы мероприятия 5 экономически эффективно.

Таким образом, наличие положительной динамики основных значений показывает, что реализация процесса подбора новых работников на предприятии ООО «Строй-Сити» экономически эффективно.

Вследствие реализации проекта мероприятий, нацеленных на усовершенствование управления трудовыми ресурсами предприятия ООО «Строй-Сити», прибыль организации увеличится на 16,46%, а первоначальная стоимость увеличится всего на 2,05%, что, в свою очередь, приведет к очень значительному увеличению балансовой прибыли – на 37,45%.

Соответственно, повышение балансовой прибыли приведет к увеличению рентабельности производства на 24,12%, а кроме того рентабельности продаж на 11,46%. Фондоотдача возрастет на 14,16%.

Численность работников возрастет на 10 человек, т.е. на 11,1%.

Фонд оплаты труда увеличится крайне значительно – в 37,15%, в первую очередь, в взаимосвязи с приемом на предприятие новых сотрудников, а кроме того уже после изменения системы оплаты труда, за счет чего произойдет и увеличение средней заработной платы на 23,66%.

Производительность труда увеличится в целом на 10,54%, что сопряжено с приемом на предприятие новых работников, в рамках проекта данных мероприятий, по этой причине можно решительно предположить, то что это временное явление.

Таким образом, можно сделать вывод, что показанный план мероприятий, направленных на улучшение управления трудовыми ресурсами компании ООО «Строй-Сити», экономически оправдан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе дипломной работы мы рассмотрели понятие системы управления персоналом.

Управление понимается, как некоторый процесс такого целенаправленного воздействия субъекта на объект управления с целью достигнуть определенных результатов.

Необходимо отметить, что управление и его развитие обусловлено в первую очередь определением миссии, стратегии, ценностей предприятия на основе анализа прошлого опыта и видения будущего, а это является главным требованием для создания эффективной системы управления предприятием.

Для создания эффективной системы управления предприятием необходимо учесть, государство регулирует и контролирует право всех граждан на полное использование способностей и имущества для ведения предпринимательской деятельности

Трудовой потенциал работника является исходной точкой, определяющей его дальнейшее трудовое поведение. Разграничение потенциалов работника имеет важный практический смысл.

Кадровый потенциал содержит наличествующие у сотрудников профессиональные познания, мастерства и умения, уровень становления которых обуславливает профессиональную компетентность кадров, а еще познавательные возможности, присутствие которых работает основой постоянного становления трудового потенциала как отдельных сотрудников, так и всей организации.

Кадровая работа на сегодняшний день – это полный комплекс мер и последовательных шагов, которые ориентированы на наибольшее применение профессиональных способностей персонала. В случае если сотрудники будут правильно мотивированы и заинтересованы в эффективном выполнении своих трудовых проблем, предприятие сможет осуществлять результативную борьбу с конкурентами.

В своей деятельности ООО «Строй-Сити» руководствуется Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Налоговым кодексом и другими законодательными и нормативными актами РФ.

Персонал ООО «Строй-Сити» разделяется на 2 категории - промышленно–производственный (рабочие, специалисты, руководители) и непромышленный. К работникам относятся сотрудники, напрямую занятые созданием материальных ценностей либо предложением производственных и транспортных услуг. Специалисты и руководители осуществляют организацию производственного процесса и управление им.

Структуру персонала предприятия можно характеризовать как успешную, так как в доля работников составляет 76,5%. Произошло повышение численности персонала в ООО «Строй-Сити» в 2015 г. до 76 человек.

Эффективность работы персонала формируется образованием, квалификацией, стажем и опытом работы, а кроме того возрастом сотрудников.

Более 50% персонала – это сотрудники в возрасте старше 40 лет, имеющие необходимый трудовой стаж работы, высокую квалификацию, готовность к инновациям. Удельный вес сотрудников в «молодой» возрастной группе до 20 лет составляет 4%, а группе то 20 до 40 лет – более 30 %. В последние годы в компании отмечено понижение роль признака текучести кадров: за анализируемый период его величина не превосходила 6-8%.

Структура профессиональной службы не отвечает активно меняющейся рыночной среде, по этой причине не способствует более результативному решению проблем, стоящих перед предприятием.

Отмечены слабые стороны профессиональной службы.

С учетом стратегии предприятия вопросами отдела сотрудников являются:

- предприятие набора, отбора и найма персонала нужной квалификации и требуемой численности;
- формирование оптимального штата сотрудников;
- организация повышения квалификации персонала и ее переподготовка;
- учет рабочего времени и ведение документооборота;
- расстановка и перемещение работников предприятия;
- становление в должности и адаптация сотрудников .

В общем виде технологии работы кадровой службы, которые непосредственно или опосредовано влияют на качество процедур найма работников, можно охарактеризовать следующим образом:

- планирование потребности в трудовых ресурсах
- разработка и применение профессиограмм, должностных инструкций, профессиональных карт, карт компетенций специалистов;
- аттестация работников и рабочих мест;
- планирование высвобождения персонала;
- набор, отбор, найм, прием (увольнение) на работу;
- профессиональная ориентация и социальная адаптации;
- планирование развития и деловой карьеры;
- стимулирование эффективного труда.

Представляется целесообразным проанализировать эффективность функционирования системы кадрового менеджмента на ООО «Строй-Сити» в решении указанных задач. Основанием анализа явились планы развития кадрового потенциала предприятия документы кадровой службы и результаты опроса отдельных работников предприятия.

Таким образом, выполненный анализ позволяет заключить, что на ООО «Строй-Сити» сформирована достаточно эффективная система кадрового менеджмента, способная комплексно решать стоящие перед предприятием задачи по эффективному набору и найму персонала. Для привлечения и последующего закрепления на рабочих местах инициативных и максимально

полезных для предприятия сотрудников, готовых выполнять работу на высоком уровне кадровому менеджменту необходимо ориентироваться на прогрессивный опыт контрактного найма. В этой связи предусмотреть целесообразность разработки «карты компетенций» по отдельным должностям и возможность применения индивидуальных вариантов текста в содержании разделов «права и обязанности» и «особые условия контракта».

В период преддипломной практики проведена оценка результативности процедур набора, отбора и найма персонала, в результате которой выявлены слабые места и упускаемые возможности. Этому выводу иллюстрируется данными таблицы. Как видно, при невысокой текучести кадров сохраняется достаточно продолжительный период адаптации новых сотрудников и постепенно растут затраты на их обучение на рабочих местах. Одним из факторов такой нежелательной тенденции может быть малоэффективная процедура отбора в части собеседования и анализе документов кандидатов на должность.

На основе разработок, отраженных в первом и во втором разделах пояснительной записки, предлагается ряд следующих мероприятий по совершенствованию деятельности объекта проектирования:

- 1) Совершенствование отбора персонала посредством пересмотра анкетирования кандидатов.

- 2) Осуществление ориентации принимаемых на работу сотрудников.

Вследствие реализации проекта мероприятий, нацеленных на усовершенствование управления трудовыми ресурсами предприятия ООО «Строй-Сити», прибыль организации увеличится на 16,46%, а первоначальная стоимость увеличится всего на 2,05%, что, в свою очередь, приведет к очень значительному увеличению балансовой прибыли – на 37,45%.

Соответственно, повышение балансовой прибыли приведет к увеличению рентабельности производства на 24,12%, а кроме того рентабельности продаж на 11,46%. Фондоотдача возрастет на 14,16%.

Численность работников возрастет на 10 человек, т.е. на 11,1%.

Фонд оплаты труда увеличится крайне значительно – в 37,15%, в первую очередь, в взаимосвязи с приемом на предприятие новых сотрудников, а кроме того уже после изменения системы оплаты труда, за счет чего произойдет и увеличение средней заработной платы на 23,66%.

Производительность труда увеличится в целом на 10,54%, что сопряжено с приемом на предприятие новых работников, в рамках проекта данных мероприятий, по этой причине можно решительно предположить, то что это временное явление.

В следствии, можно сделать вывод, что представленный проект мероприятий, нацеленных на усовершенствование управления трудовыми ресурсами компании ООО «Строй-Сити» , экономически оправдан.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
3. "Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации" от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 30.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016)
4. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 10. - С. 64-67.
5. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
6. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
7. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
8. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
9. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

11. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
12. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

21. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.

22. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

23. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.

24. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

25. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

26. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

27. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

28. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - N 11. - С. 70-78.

29. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления // Муниципальная служба. - 2010. - N 1. - С. 50-60.

30. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 2. - С. 52-60.

31. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.

32. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2010. - 256 с.

33. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.

34. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

35. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

36. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения оlnительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

37. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

39. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом

организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксина. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

40. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.

41. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

42. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.

43. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

44. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

45. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе "1С:Зарплата и Управление Персоналом 8": Практическое пособие / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Публишинг, 2011. - 613 с.

46. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

Организация <u>ООО»Строй-Сити»</u>	Форма по ОКУД	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	0710001
Вид экономической деятельности <u>Строительство жилых и нежилых зданий</u>	по ОКПО	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>	ИНН	
	по ОКВЭД	
	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)
Местонахождение (адрес) <u>Пензенская обл., г. Пенза, ул Германа Титова 1А, оф. 2</u>		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2014 г. ³	На 31 декабря 2013 г. ⁴	На 31 декабря 2012 г. ⁵
	АКТИВ		59	37	54
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	90828	83774	73902
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	90887	83811	73956
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		62341	15026	13200
	Запасы	1210			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	58812	44814	42127
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	191	175	140
	Прочие оборотные активы	1260	3587	1070	656
	Итого по разделу II	1200	124931	61085	56123
	БАЛАНС	1600	215818	144896	130079

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2015г. ³	На 31 декабря 2014г. ⁴	На 31 декабря 2013г. ⁵
	ПАССИВ		102627	100763	92192
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370			
	Итого по разделу III	1300	102627	100763	92192
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	86485	62479	41638
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	7892		
	Итого по разделу V	1500	94377	62479	41638
	БАЛАНС	1700	94377	62479	41638

Руководитель

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

« ____ » _____ 20 ____ г.