Министерство образования и науки Российской Федерации

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Институт передовых производственных технологий

Работа допущена к защите

Руководитель образовательных программ по направлению 27.04.06

_____ П.А. Аркин

«___» _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ОБРАБАТЫВАЮЩИЕ ЦЕНРТРЫ РАБОЧИХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПОРИЗВОДСТВА

по направлению 27.04.06 Организация и управление наукоемкими производствами

Выполнил

студент гр.24343/1 _____ А.С. Балябина

Руководитель

Заведующий БК ПУНП,

д.э.н., профессор _____ П.А. Аркин

Санкт-Петербург

2018

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ.....2
ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА.....5
1.1. Сущность процесса планирования труда.....5
1.2. Особенности планирования труда на промышленных предприятиях….9
1.3. Методические подходы к организации процесса планирования труда 16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».....24
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».....24
2.2. Анализ финансовых и кадровых показателей ООО «ХОЛДИНГ ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».....30
2.3. Анализ практики организации процесса планирования труда обслуживающих обрабатывающие центры рабочих машиностроительного производства ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».....55
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».....65
3.1. Современные тенденции повышения эффективности труда.....65
3.2. Мероприятия по совершенствованию процесса планирования труда обслуживающих обрабатывающие центры рабочих машиностроительного производства ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».....78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....91
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....97

ВВЕДЕНИЕ

В условиях интеграции всех сфер социально-экономической деятельности в цифровую экосистему усиливается влияние внутренних факторов, особое значение среди которых имеют факторы, связанные с эффективностью управления трудовыми ресурсами.

Жесткие рыночные условия ставят перед предприятиями реального сектора экономики задачи конкретизации затрат на персонал, учета, анализа и оптимизации издержек, связанных с его работой и развитием. Поэтому внедрение процесса планирования труда на предприятиях позволит оптимизировать систему управления затрат на персонал с учетом отраслевой специфики предприятия и качества трудового потенциала.

Практически все управленческие решения, связанные с человеческими ресурсами, принимаются в условиях повышенной неопределенности, потому что объективно невозможным является точное предположение о степени использования знаний и умений наемным работником, его заинтересованности в достижении целей компании или предсказание возникновения неформальных отношений, успешности адаптации новых сотрудников, возможных последствий реализации конфликтных ситуаций, которые неизбежны в процессе трудовой деятельности.

В настоящее время проблема организации процесса планирования труда приобретает особую актуальность, при этом направления и пути совершенствования могут значительно различаться в зависимости от отрасли, от видов деятельности организации.

Таким образом, необходимость рассмотрения проблем организации процесса планирования труда предопределило актуальность и тему исследования.

В соответствии с вышесказанным, можно сформулировать цель и задачи работы, обосновать ее содержание и структуру.

Целью работы является исследование теоретических и практических вопросов организации процесса планирования труда обслуживающих обрабатывающие центры рабочих машиностроительного производства.

Исходя из этого, выделим основные задачи, которые будут необходимо решить в данной работе.

Во-первых, необходимо исследовать теоретические и организационные основы организации процесса планирования труда.

Во-вторых, следует провести анализ деятельности и процесса планирования труда ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».

В-третьих, следует определить направления совершенствования процесса планирования труда ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».

Объектом исследования в работе выступает процесс планирования труда ОАО « ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».

Предмет исследования – теоретические и организационные основы организации процесса планирования труда.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных специалистов. Информационной базой дипломной работы являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1. Сущность процесса планирования труда

Для руководителей, стремящихся обеспечить устойчивое функционирование предприятий в нестабильной рыночной среде, актуально иметь инструментарий, позволяющий выполнять подробное планирование и анализ потенциальных трудовых возможностей.

Необходимость в сотрудниках зависит от множества различных факторов, среди которых:

- спрос потребителей на продукцию;
- расширение структуры предприятия (дополнительные подразделения, отделы);
- дополнительные виды деятельности;
- конкуренция;
- изменения в экономике;
- влияние новых изобретений;
- изменение численности населения и др.

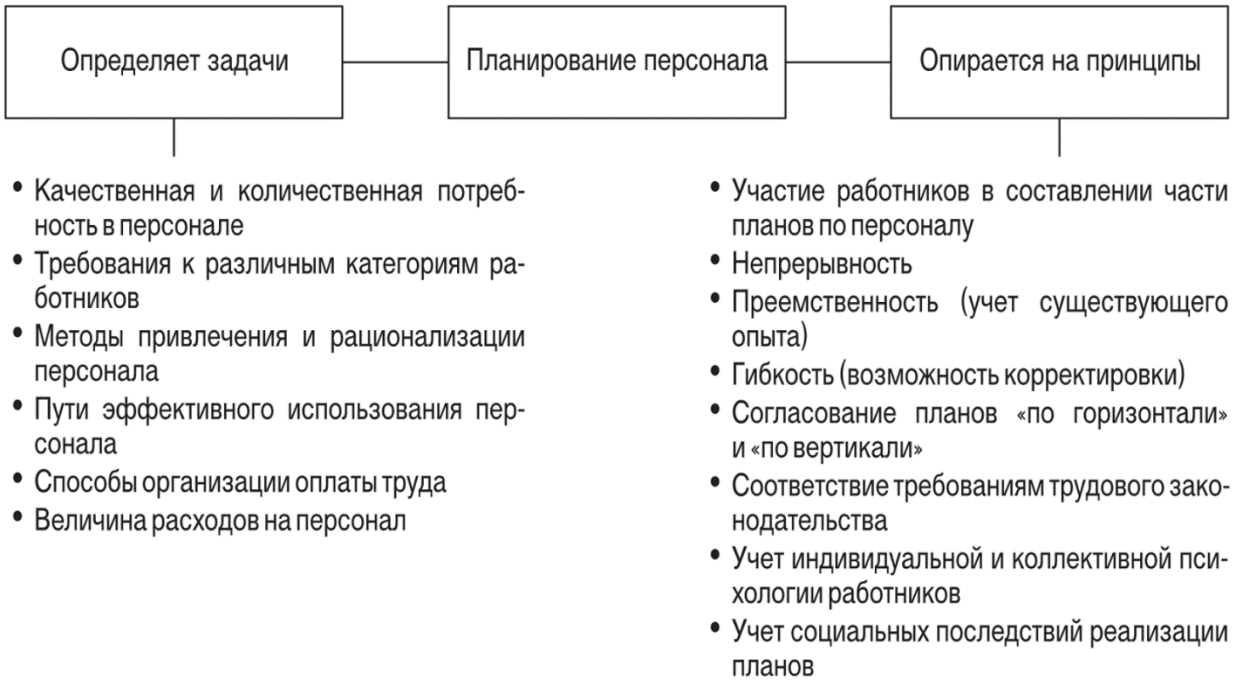

Рис. 1.1. Принципы и задачи планирования персонала

В соответствии со сроками, различают планирование потребностей в сотрудниках:

- краткосрочное (длительностью до 12 месяцев);
- среднесрочное (от 12 месяцев до 3 лет);
- долгосрочное (свыше 3 лет).

Процедура планирования потребностей в работниках основывается на соотношении количества запланированных и имеющихся рабочих мест в соответствии со штатным расписанием и планом замещения вакансий. Для определения потребностей в персонале предполагается участие руководства предприятия и каждого подразделения, по которому проводят планирование.

Процесс планирования проводят по следующим категориям сотрудников:

- действующие работники;
- новые сотрудники;
- потенциальный персонал;
- сотрудники, уволенные с предприятия.
- планирование потребности в персонале

Весь процесс планирования можно разделить на несколько этапов:

Анализ имеющихся ресурсов предприятия. Предполагает возможность удовлетворения возникающих потребностей в работниках ресурсами предприятия. Существенное значение в данном случае имеет финансовая устойчивость организации, а также уровень ее прибыли.

Анализ потребности в кадрах на основе определенного временного промежутка в прошлом. Позволяет спрогнозировать необходимость определенных специалистов на будущие периоды.

Формирование управленческих решений. Принятие решений осуществляется исходя из основных принципов кадровой стратегии предприятия. Конкретные решения зависят от того, нацелено ли руководство предприятия на удержание специалистов, т.е. кадры либо привлекаются

извне, либо организовывается обучение и переподготовка имеющихся сотрудников, либо принимается решение о сокращении.



Рис. 1.2. Алгоритм составления планов по персоналу

Планирование персонала на предприятии может осуществляться с помощью различных техник и методик. Наиболее популярными являются следующие методы:

Фиксация рабочего дня. Данная методика является достаточно сложной и трудоемкой, в то же время имеет высокий уровень точности и эффективности. Для ее применения необходимо определить функциональные обязанности для конкретного сотрудника и регистрировать точное время их выполнения. По результатам проведенных испытаний оценивается необходимость тех или иных действий работника.

Расчет в соответствии с нормами обслуживания. Значения норм обслуживания, взятые для каждой отдельной должности, берутся за основу осуществления расчетов. Эти значения могут быть взяты из законодательных документов. Имея данные о требуемых нормах выработки и обслуживания, взятых из расчета за один рабочий день, можно определить потребности предприятия в сотрудниках.

Экспертные оценки. Наиболее часто встречающийся способ расчетов. Необходимость в сотрудниках устанавливается путем опроса руководителей отделов и подразделений, за основу данной методики берется профессионализм руководящих кадров, а также их оценка развития конкретного направления деятельности на будущую перспективу.

Экстраполяция. Методика основывается на моделировании, исходя из данных текущего периода. В этом случае предполагается учет различных факторов – рост конкуренции, изменения цен, перспективы развития данной отрасти и т.д. Этот способ планирования подходит для стабильных предприятий.

Чтобы правильно рассчитать потребность в кадрах, можно воспользоваться специальными методиками. При их применении необходимо учесть, какие цели в каждом конкретном случае преследуются предприятием:

Необходимость уменьшения производственных объемов, как результат – высвобождение работников.

Рост производственных мощностей – дополнительное трудоустройство работников.

Неизменное состояние объемов производства – естественное движение кадров (выход в декрет, увольнение по достижению пенсионного возраста и т.д.).

При этом общую потребность в сотрудниках можно определить как сумму базовой необходимости (исходя из объемов производства) и дополнительной потребности.

Таким образом, умение правильно рассчитать потребности в сотрудниках, позволяет предприятию избежать кадровых рисков, обеспечивая эффективную работу персонала.

Благодаря качественному планированию, руководство предприятия может своевременно принять то или иное управленческое решение, учитывая дефицит рабочей силы или предвидя нарастающий спрос на рабочую силу.

1.2. Особенности планирования труда на промышленных предприятиях

Жесткие рыночные условия ставят перед предприятиями реального сектора экономики задачи конкретизации затрат на персонал, учета, анализа и оптимизации издержек, связанных с его работой и развитием. Поэтому внедрение процесса планирования труда на предприятиях позволит оптимизировать систему управления затрат на персонал с учетом отраслевой специфики предприятия и качества трудового потенциала.

Следует вырабатывать способы получения достоверных прогнозов динамики составляющих трудового потенциала, необходимых для осуществления комплексной оценки персонала и повышения эффективности использования кадровой составляющей производства[1].

Можно воспользоваться инструментом, широко используемым в экономических исследованиях и важным для анализа трудового потенциала – методом определения коэффициентов важности (весовых коэффициентов). На сегодняшний день существует много разновидностей методов определения коэффициентов важности. Сложность их внедрения в практику анализа и оценки потенциальных трудовых возможностей заключается в требовании наличия у аналитика хорошей математической подготовки.

Это означает логически мыслить, увязывая воедино приоритеты предприятия, особенности трудового потенциала работников и полученные

[1] Пурыскина В.А. Комплексная оценка трудового потенциала с учетом показателей деятельности предприятия // Дизайн и технологии. – 2017. – № 60 (102). – С. 87–91.

результаты. Выполнение подобного анализа трудоемко и затруднено необходимостью учета множества особенностей, относящихся к трудовому поведению работников и кадровой политике. Наличие возможности анализировать трудовой потенциал работников и предприятия в целом облегчит задачу внедрения методов анализа и оценки трудового потенциала в практику управления кадрами.

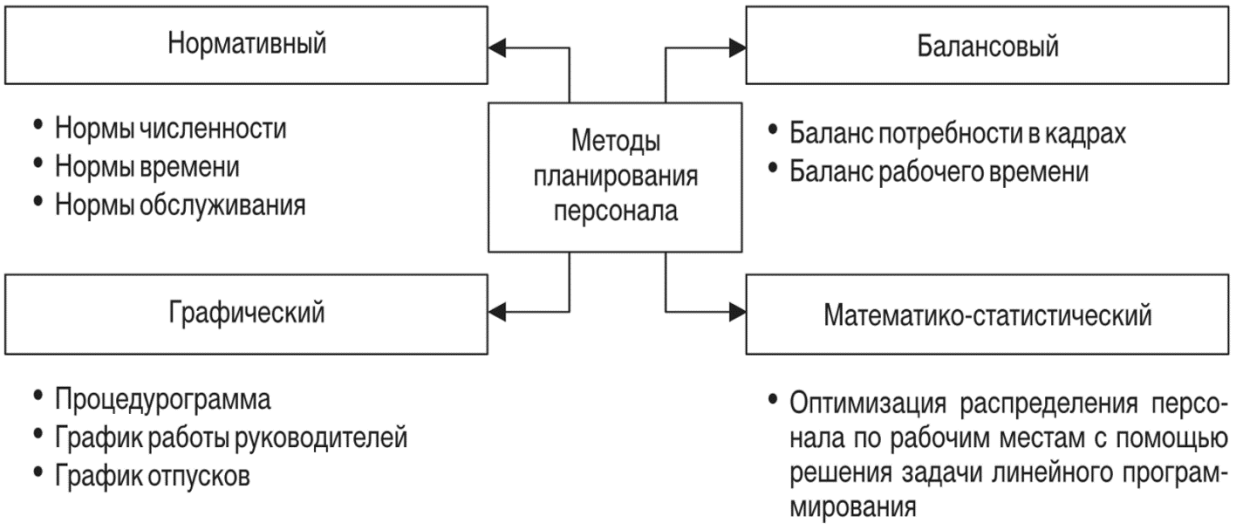

Рис. 1.3. Методы, используемые в планировании персонала

Нормирование труда на предприятии — это определение необходимых затрат труда на выполнение разных видов работ для всех категорий работников. Необходимые затраты — такие затраты, которые позволяют эффективно использовать трудовые и материальные ресурсы. Но при этом работодатель не нарушает режимы труда и отдыха работников[2].

В процессе нормирования труда надо учитывать нормы выработки, нормы времени, нормативы численности и другие нормы. Они зависят от уровня техники, технологии, от того как на предприятии организовано производство.

Нормы труда. Это объем трудовых обязанностей, которые работнику надо выполнить в течение рабочего дня (смены). Обязанность работника

[2] Нормирование труда в 2018 году // https://www.kdelo.ru/art/384573-normirovanie-truda-v-2018-18-m2

выполнять установленные ему нормы труда закреплена в части второй статьи 21 ТК РФ. При нормировании труда также используют понятие норма выработки.[1]

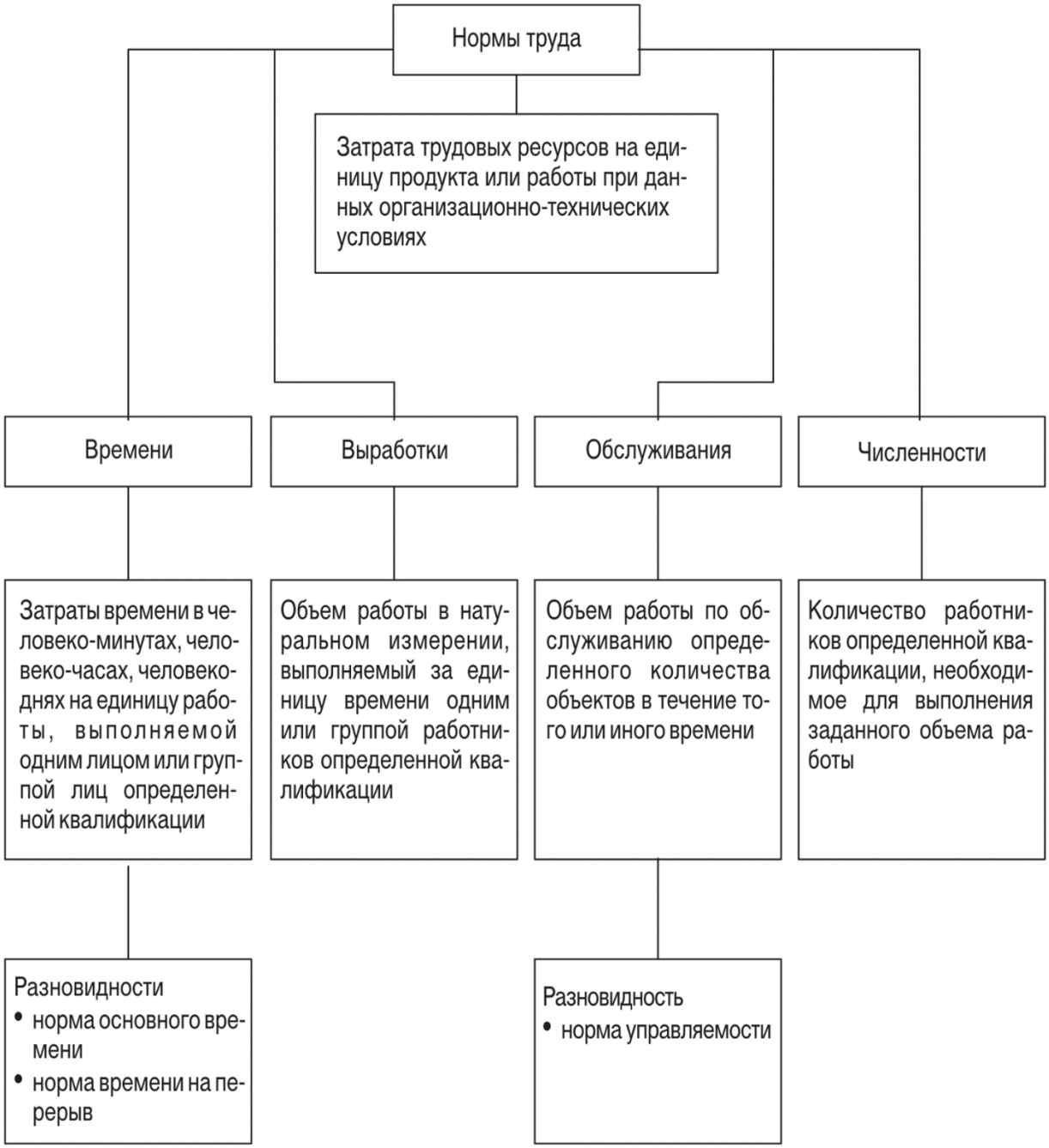

Рис. 1.4. Нормы и нормативы, используемые при планировании персонала



Рис. 1.5. Виды норм по персоналу и способы нормирования

Норма выработки. Это объем должностных обязанностей в тоннах, метрах, штуках и т. д., который работник или, например бригада работников, обязан выполнить за конкретное время. Конкретным временем при нормировании труда работников может быть рабочая смена, рабочий час или другая единица измерения рабочего времени. Чтобы достичь высокого уровня выработки продукции, работники по собственной инициативе вправе применить новые приемы труда. К примеру, они могут усовершенствовать свои рабочие места. Но это не будет основанием пересмотреть им нормы труда, которые ранее установили при нормировании труда.

Норма времени. Это затраты рабочего времени в часах, минутах и секундах, которые нужны для выполнения единицы работы. Например, одной единицы продукции или производственной операции. Кроме нормы времени при нормировании труда также используют понятие норматив численности.[2]

Норматив численности. Это численность работников, которые нужны для выполнения определенных объемов работ, управленческих или

производственных функций. При организации и нормировании труда применяют и другие нормы. Например, норму обслуживания и нормированное задание.

Норма обслуживания. Это конкретное количество единиц оборудования, производственных площадей и т. д., которое работник должен обслужить. При нормировании труда берут единицу рабочего времени — рабочую смену, рабочий месяц и т. п. Величину нормы обслуживания считают по формуле:

Норма обслуживания = Продолжительность рабочего времени : Норма времени на единицу обслуживаемых объектов

Нормированное задание. При нормировании труда могут использовать понятие нормированное задание. Это объем работы, который установлен при повременной оплате. Его выражают в нормо-часах или натуральных единицах. Этот объем работник должен выполнить:

- за рабочую смену (сменное нормированное задание):
- рабочий месяц (месячное нормированное задание);
- другую единицу рабочего времени.

При нормировании труда различают местные, единые и типовые нормы. Они могут быть постоянные, временные, сезонные и разовые. А также индивидуальные или коллективные (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Виды норм труда

Виды норм труда	Устанавливают	Срок действия
Постоянные	На неопределенный срок	Пока не изменятся условия, для которых их разрабатывали
Временные	На время. Например, на время освоения продукции, техники или технологии производства	Пока не появятся нормативные материалы для нормирования труда. После этого заменяют на постоянные

Сезонные	На сезон. Применяют на сезонных работах и разрабатывают на каждый новый сезон	С начала до конца сезона
Разовые	На аварийные и другие работы, которые не предусмотрены технологией производства	Перестают действовать после их выполнения
Индивидуальные	Для одного работника. Определяют меру труда одного сотрудника	Пока не изменятся условия, для которых их разрабатывали
Коллективные	Для группы работников. Определяют общую норму исходя из общего объема работы (без распределения между работниками)	Пока не изменятся условия, для которых их разрабатывали

Типовые нормы разрабатывают и устанавливают для однородных видов работ: межотраслевые, отраслевые, профессиональные и другие. Как их разрабатывать и утверждать, определяет правительство (ст. 161 ТК РФ). При нормировании труда надо применять как минимум два документа: правила, которые утверждены постановлением Правительства России от 11.11.2002 № 804; методические рекомендации по разработке систем нормирования труда для своего вида деятельности. Возьмем, к примеру, государственные (муниципальные) учреждения.[3]

При нормировании труда они должны руководствоваться методическими рекомендациями, которые утвердил Минтруд приказом от 30.09.2013 № 504. А предприятия гостиничного хозяйства — методами нормирования труда, которые утвердил Минстрой приказом от 15.11.1994 № 11.

1.3. Методические подходы к организации процесса планирования труда

При планировании персонала решения принимаются по результатам оценки эффективности затрат на персонал, которая осуществляется с

помощью различных методов: метод экспертных оценок, бенчмаркинг, оценка рентабельности, анализ отдачи на инвестиции в персонал, ключевые показатели эффективности и аудита персонала.



Рис. 1.6. Алгоритм определения потребности в кадрах

Наблюдая за контролирующими показателями трудозатрат и выполняя анализ отклонений фактических от планируемых результатов, можно предупреждать кризисные ситуации. Являясь динамическим процессом, система управления затратами на персонал включает управленческие действия прямой и обратной связи, целью которых является достижение высокого экономического результата в деятельности предприятия, что затруднено без применения мониторинга системы управления персоналом. Значит, одной из основных задач мониторинга системы управления персоналом является оценка эффективности использования затрат.[4]

Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников с плановой потребностью (плановое количество работников отражено в штатном расписании

организации). Особое внимание следует уделить обеспеченности предприятия специальностями, наиболее важными для данного производства[3].

В процессе анализа рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала.

Абсолютный излишек (недостаток) трудовых ресурсов определяется сопоставлением фактического и планового числа работников:

Абсолютное отклонение = $Ч_{факт}$ - $Ч_{план}$.

Однако абсолютное отклонение не учитывает степень изменения производства продукции за анализируемые периоды. Учесть этот фактор возможно с помощью расчета относительного отклонения численности персонала. Относительный излишек (недостаток) трудовых ресурсов определяется сопоставлением фактической численности с плановой, скорректированной на процент выполнения плана по выпуску продукции:

Относительное отклонение = $Ч_{факт}$ - $Ч_{план.скоррект}$.

Если за исследуемый период выявлен относительный излишек трудовых ресурсов, то это означает, что предприятие могло получить данный объем выручки с привлечением меньшего количества персонала. При обнаружении относительного недостатка трудовых ресурсов делается вывод о недополучении выручки из-за нехватки трудовых ресурсов.

Таким образом, слишком большое значение как излишка, так и недостатка трудовых ресурсов оказывает отрицательное влияние на мнение аудитора.[5]

Ответственным этапом при исследовании кадрового потенциала является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется на основе следующих коэффициентов:

Коэффициент оборота по приему = ЧП : ССЧ,

где ЧП - число принятых на работу работников;

---

[3] Касьянова С.А. Аудит кадрового потенциала организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - N 11. - С. 35 - 41.

ССЧ - среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по выбытию = ЧУ : ССЧ,

где ЧУ - число уволенных с работы работников.

Коэффициент суммарного оборота = (ЧП + ЧУ) : ССЧ.

Коэффициент текучести кадров = ЧУСЖ : ССЧ,

где ЧУСЖ - число работников, уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины.

Коэффициент замещения = (ЧП - ЧУ) : ССЧ.

Превышение коэффициента оборота по выбытию над коэффициентом оборота по приему свидетельствует о том, что число вакантных рабочих мест увеличилось в рассматриваемом периоде и кадровому отделу необходимо пересмотреть существующую политику по набору персонала для скорейшего замещения свободных вакансий.[6]

Анализ трудовых показателей персонала организации лежит в основе планирования трудовых ресурсов и дает возможность оперативно оценить эффективность проводимой кадровой политики. Первостепенное значение в проведении анализа трудовых показателей персонала принадлежит анализу использования рабочего времени и производительности труда.[7]

Анализ использования рабочего времени начинается с определения планового фонда рабочего времени путем вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и плановых потерь рабочего времени. Далее плановый фонд рабочего времени сравнивается с фактическим, величина которого зависит от среднесписочной численности работников, среднего числа отработанных дней в году и средней продолжительности рабочего дня в часах. Сравнение плановых показателей с фактическими позволяет определить потери рабочего времени. Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним причинам.

Уменьшение данных потерь является значительным резервом увеличения производительности труда, который позволяет в короткие сроки получить отдачу, не требуя дополнительных капитальных вложений.[8]

Установление причин потерь рабочего времени позволяет сделать следующие выводы:

- выявление большого количества пропусков по причине болезни может оказаться следствием плохих санитарно-гигиенических условий труда и медицинского обслуживания работающих, а также неэффективности проводимых мероприятий по технике безопасности и охране труда;
- наличие простоев из-за сбоев в работе оборудования является следствием износа рабочего оборудования или недостаточной квалификации работников, которые имели дело с вышедшим из строя оборудованием; в этом случае необходимо привлечь внимание руководства к уровню подготовки персонала, особенно тех работников, которые имеют дело со сложным оборудованием и техникой;
- наличие простоев из-за отсутствия работы, сырья, материалов, топлива и энергии позволяет сделать вывод, что у организации недостаточно средств для оплаты счетов поставщикам либо поставщики нарушают условия договоров; при выявлении систематических простоев по данной причине может быть поставлена под сомнение эффективность работы всей организации;
- потери, вызванные регулярным нарушением трудовой дисциплины, прогулами, указывают на несовершенство дисциплины в трудовом коллективе, при этом необходимо проверить наличие в организации разработанных и утвержденных правил поведения, а также обеспечение условий для их надлежащего исполнения;
- не выявленные причины могут стать результатом ненадлежащей работы кадровой службы.

Следовательно, информация о потерях рабочего времени может помочь сделать выводы об эффективности работы кадровой службы и применяемой кадровой политики.[9]

Одно из центральных мест занимает анализ динамики уровня производительности труда - важнейшего трудового показателя, от которого зависят все основные показатели эффективности производства, а также все трудовые показатели.

Производительность труда - это отношение количества произведенной продукции к количеству трудовых ресурсов, потребовавшихся для ее создания.

Для анализа производительности труда используются обобщающие и частные показатели. К обобщающим показателям относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного рабочего в натуральном и стоимостном выражении.

Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Между производительностью труда и трудоемкостью продукции существует обратная зависимость: чем больше продукции вырабатывается в единицу времени, тем меньше расход труда на единицу продукции и, следовательно, тем меньше ее трудоемкость. Анализ динамики трудоемкости дает возможность выявить резервы повышения производительности труда по предприятию в целом, по отдельным технологическим этапам производства, а также по видам выпускаемой продукции.[10]

На показатель годовой (квартальной, месячной) выработки влияет как уровень дневной выработки, так и эффективное использование рабочего времени.

Следовательно, сопоставляя показатели дневной и годовой (квартальной, месячной) выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования затрат рабочего времени в данном периоде.

Основным обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним рабочим. Она определяется по формуле:

$В_{ср} = У \times Д \times П \times В_{ч}$,

где $В_{ср}$ - среднегодовая выработка;

У - отношение числа рабочих к общему числу работающих;

Д - среднее количество дней, отработанных одним рабочим за год;

П - средняя продолжительность рабочего дня, часов;

$В_{ч}$ - среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

Результаты анализа производительности труда используются при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и выявлению резервов повышения выработки рабочих, что в конечном счете послужит сокращению затрат на производство, уменьшению себестоимости, а следовательно, увеличению размера полученной прибыли.

В ходе проверки устанавливается соответствие объема фонда оплаты труда его плановому значению как в целом по предприятию, так и по отдельным структурным подразделениям и категориям работников, а также выявляются причины отклонений и резервы экономии фонда оплаты труда. [11]

Анализ использования фонда оплаты труда необходимо проводить в несколько этапов.

1. Определение абсолютных и относительных отклонений по фонду оплаты труда.

Абсолютное отклонение определяется путем сравнения фактического и планового фондов оплаты труда:

Абсолютное отклонение = $ФЗП_{факт} - ФЗП_{план}$,

где $ФЗП_{факт}$ и $ФЗП_{план}$ - фонд оплаты труда фактического и планового периодов соответственно.

Относительное отклонение определяется с корректировкой на изменение объема производства.

Относительное отклонение = $ФЗП_{факт}$ - $ФЗП_{план}$ х $К_{в}$;

$К_{в} = В_{1} : В_{0}$,

где $В_{1}$ и $В_{0}$ - выпуск продукции (выручка) в отчетном и предыдущем году соответственно.

При расчете абсолютного показателя на предприятии может быть выявлен перерасход в фонде оплаты труда, возникший, например, из-за увеличения среднесписочной численности.

Однако при расчете относительной суммы возможна экономия, при условии, что темпы роста выручки опережают темпы роста заработной платы. Данный факт позволяет сделать вывод об эффективности расходования средств на оплату труда.

2. Анализ влияния среднесписочной численности и средней заработной платы на общий фонд оплаты труда.

При этом используются следующие формулы:

Отклонение за счет СЗП = ($СЗП_{факт}$ - $СЗП_{план}$) х $Ч_{факт}$.

Отклонение за счет численности = ($Ч_{факт}$ - $Ч_{план}$) х $СЗП_{план}$.

3. Анализ соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

Эффективная работа организации может быть обеспечена только при превышении темпов роста производительности труда над темпами роста фонда оплаты труда.

4. Необходимо также установить влияние роста средней заработной платы на производительность труда.

Эти показатели целесообразно анализировать в динамике. В результате есть возможность определить, соблюдается ли в организации принцип оплаты по количеству и качеству труда и его результатам.

Факторная модель для определения влияния производительности труда на фонд оплаты труда и средней заработной платы на выпуск продукции (выручку) выглядит следующим образом:

В = ФОТ : СЗП х ПТ,

где В - выпуск продукции (выручка);

ФОТ - фонд оплаты труда;

СЗП - среднегодовая заработная плата;

ПТ - производительность труда одного работника.

На основании анализа определяется эффективность установленных и действующих форм и системы оплаты труда в организации и дает ей соответствующую оценку.[12]

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ОАО ЛЕНПОЛИГРАФМАШ

Основными видами деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» являются:

- ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» осуществляет свою деятельность в области точного электронного машиностроения, являющегося самым наукоемким сегментом машиностроительной отрасли.
- ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», как предприятие машиностроительной отрасли, занимается производством оборонной продукции, выпускает изделия специального назначения для нужд Министерства обороны России.

В соответствии с решением Совета директоров ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» от 22.02.2018 г., приоритетными направлениями деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» являются следующие направления, связанные с основными видами деятельности:

- разработка и производство следующих видов продукции:
- устройства документирования УД-М;
- изделия приборостроения;
- уничтожители бумажных и пластиковых носителей информации;
- энергонезависимые генераторы;
- оказание услуг производственного характера по разовым заказам;
- сервисное обслуживание техники спец. связи;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли в целом, так и на деятельность ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», можно указать:

- одним из основных факторов, влияющим на положительный результат деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», является

темп роста или снижение Государственного оборонного заказа, вероятность его наступления зависит от государственной политики в области обороны РФ.

- существенным фактором, который может в будущем повлиять на деятельность ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», также является объем Государственного оборонного заказа и инфляционные процессы внутри страны. Возможность повлиять на данные факторы у ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» отсутствует.
- риски, связанные с политической и экономической ситуацией в Российской Федерации и Санкт-Петербурге, по нашему мнению, значительные и, в связи с тем, что основным потребителем продукции являются предприятия и организации ВПК, учитывая ведомственную реформу, эти риски могут проявляться в секвестре государственного оборонного заказа, задержках проведения конкурсов по размещению государственного оборонного заказа и задолженности по его оплате.
- в числе существенных факторов, которые могут улучшить результаты деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», можно отметить изменение налоговой политики РФ в части снижения налоговых ставок, вероятность наступления такого фактора минимальна.[13]

Общие тенденции развития отрасли (точное машиностроение) в отчетном году ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» оценивает как умеренно пессимистичные, что связано со следующими событиями, которые произошли в отчетном году и существенно повлияли на отрасль:

- производство в данной отрасли науко- и ресурсоемкое;
- цена выхода продукции на рынок высока, т.к. для этого требуется наличие современной материально - технической базы в виде собственного производства;
- высокая стоимость технологий;

- высокая стоимость подготовки специалистов, дефицит профильных специалистов по направлению разрабатываемой аппаратуры
- высокая стоимость кредитов для расширения и развития производства новых изделий
- стоимость произведенных изделий значительно ниже зарубежных аналогов.

По мнению органов управления, тенденции развития ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» в целом соответствуют общеотраслевым тенденциям, что связано со следующими факторами:

- продукция, выпускаемая предприятиями точного электронного машиностроения, в том числе изделия приборостроения, не уступает по качеству зарубежным аналогам, однако значительно выигрывает по стоимости и потому пользуется спросом на рынке отечественных потребителей.
- идет интенсивное внедрение новых разработок, осваиваются новые высокотехнологичные производства.

Совет директоров оценивает итоги развития по приоритетным направлениям его деятельности в 2017 году как несколько ниже ожидаемых. В течение этого периода своей деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», сумело обеспечить функционирование компании с прибылью 519 000 рублей по итогам отчетного года, что связано со следующими причинами:

- получена прибыль от производственной деятельности в меньшем объеме, чем планировалось из-за снижения количества заказов и переноса их на будущий период. Выручка от продаж составила 405,2 млн.руб, что ниже плановой величины и меньше, чем 2016 году на 14%.
- получена прибыль от управления имущественным комплексом АО в соответствии с планом.

По направлению производственной деятельности можно отметить следующие основные достижения:

- успешно выполнен гособоронзаказ;
- ведутся работы над новыми моделями принтеров со специальными свойствами (создан действующий образец 3D-принтера нового поколения) и уничтожителей документации на бумажных и пластиковых носителях информации;
- выполнены разработки и начато производство УДМ 7-ой серии.

По направлению деятельности - управление имуществом можно отметить увеличение количества платежеспособных арендаторов, занимающихся инновационной деятельностью.

Основными факторами риска, которые могут повлиять на деятельность можно определить следующие риски:

- сокращение государственного оборонного заказа;
- изменение законодательства в сфере ГОЗ;
- значительное повышение налогов;
- существенный отток рабочей силы.[14]

Осознавая наличие вышеперечисленных рисков, ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» предпринимает все зависящие от него усилия для минимизации потенциального влияния рисков и для снижения вероятности их реализации.

В планах деятельности на 2018 год предусмотрено:

- участие в конкурсах на получение государственных заказов;
- исполнение текущих и заключение новых контрактов на НИОКР;
- развитие производства и увеличение продаж УДМ 7-ой серии;
- развитие производственной площадки №2.

Предприятие планирует увеличить выпуск бумагоуничтожителей, принтеров для тяжелых условий эксплуатации, сканеров, приводов. Обсуждены и выделены следующие перспективные направления деятельности акционерного общества: проведение НИОКР по созданию

новых образцов устройств документирования , сканирования информации(устройство документирования 7-й серии) и уничтожения информации со специальными свойствами, а также носителей информации, освоение серийного выпуска новых изделий и получение ГОЗ на поставки техники в 2018-2019 г.г., развитие производственных мощностей, развитие экономического, финансового и кадрового управления на базе внедрения автоматизированной информационной системы "1С: УПП8.2", продолжение проектов социального направления. Запланировано развитие сотрудничества с перспективным заказчиком (поставка КЭНЗ); продление лицензии на работы, связанные с гостайной; развитие площадки № 2.[15]

Главной целью ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» в области качества является создание высококачественной, конкурентоспособной продукции, соответствующей лучшим мировым образцам продукции, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей и обеспечивающей улучшение финансового положения предприятия при ее реализации.

Основным средством для достижения поставленной цели является создаваемая система менеджмента качества (СМК), соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001, ГОСТ РВ 15.002-2003.

Высшее руководство предприятия осознает и принимает на себя всю полноту ответственности за обеспечение проводимой Политики в области качества необходимыми ресурсами, за создание благоприятных условий для функционирования СМК и ее постоянного улучшения.

Каждый работник предприятия – участник процесса создания качественной продукции для потребителя и на своем рабочем месте влияет на качество конечной продукции, изыскивает пути улучшения качества своей работы.

Высокое качество продукции и труда обеспечит нам доверие потребителей, развитие партнерских взаимоотношений, что должно привести к росту экономических показателей предприятия, заработной платы, улучшению социального положения всего нашего коллектива.[16]

Настоящая Политика в области качества рассматривается как средство управления СМК предприятия и определяет приоритетные направления деятельности СМК ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»:

- выбор продукции – систематический анализ текущих и перспективных требований и ожиданий потребителей к нашей продукции, оптимизация цены и качества, возможность ее реализации в условиях рынка с наибольшей выгодой;
- обеспечение качества продукции – планирование и реализация скоординированного комплекса работ по постоянному повышению качества нашей продукции, выполнение в полном объеме контроля и испытаний техники в соответствии с требованиями НТД;
- своевременное принятие предупреждающих и корректирующих действий с целью устранения несоответствий, выявляемых функционирующей СМК на основе сбора и анализа данных фактических показателей качества продукции и процессов;
- создание организационной структуры управления предприятием и оптимизация ресурсов для эффективного функционирования СМК на базе внедренной в ОАО « ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» КИС «Каскад»;
- разработка конструкторской и технологической документации, учитывающей последние достижения в области приборостроения, гарантирующие высокую надежность и возможности эффективной эксплуатации техники нашими потребителями;
- подготовка и обеспечение производства – разработка и внедрение высокоэффективных технологических процессов и оснастки, использование прогрессивного технологического оборудования, средств измерения и испытательного оборудования;
- неукоснительное соблюдение требований внедряемых СТП, инструкций, распоряжений руководства;
- выбор достойных поставщиков комплектующих изделий и материалов, имеющие положительную репутацию на товарном рынке;

- обеспечение высокой культуры производства, надлежащее содержание складского хозяйства, обеспечивающего сохранность качественных характеристик продукции;
- постоянное повышение квалификации и компетентности персонала, выполняющего руководящие и исполнительские функции;
- поддержка и обеспечение личной заинтересованности каждого работника в результатах своего труда и создание условий труда, обеспечивающих качественное и безопасное выполнение работ.[17]

Высшее руководство ООО «ХОЛДИНГ ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», принимая политику предприятия в области качества, рассчитывает, что все положения данной политики будут восприняты каждым членом нашего коллектива как основа для дальнейшего развития и укрепления лидирующих позиций предприятия в отрасли.

2.2. Анализ финансовых и кадровых показателей ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

В таблице 2.1 приведены основные финансовые результаты деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» в течение анализируемого периода.

Таблица 2.1

Основные финансовые результаты деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2015, абс.	Изменение 2017/2015, %
Выручка	446 063	470 742	405 179	-65 563	-13,9%
Себестоимость продаж	408	449	401	-47 962	-10,7%

	165	668	706		
Валовая прибыль (убыток)	37 898	21 074	3 473	-17 601	-83,5%
Коммерческие расходы	2 381	1 003	1 223	220	21,9%
Прибыль (убыток) от продаж	35 517	20 071	2 250	-17 821	-88,8%
Проценты к получению	0	516	50	-466	-90,3%
Проценты к уплате	17 488	20 418	26	-20 392	-99,9%
Прочие доходы	73 260	41 744	44 175	2 431	5,8%
Прочие расходы	90 267	41 130	45 780	4 650	11,3%
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 022	783	669	-114	-14,6%
Текущий налог на прибыль	0	43	0	-43	-100,0%
Чистая прибыль (убыток)	988	578	519	-59	-10,2%

За 2017 год годовая выручка составила 405 179 тыс. руб. За 2016-2017гг. годовая выручка явно уменьшилась (-65 563 тыс. руб.).

За 2017 год прибыль от продаж равнялась 2 250 тыс. руб. За 2016-2017гг. отмечено очень сильное снижение финансового результата от продаж – на 17 821 тыс. руб., или на 88,8%.

На рис. 2.1-2.2 представлено изменение выручки и прибыли течение всего анализируемого периода.

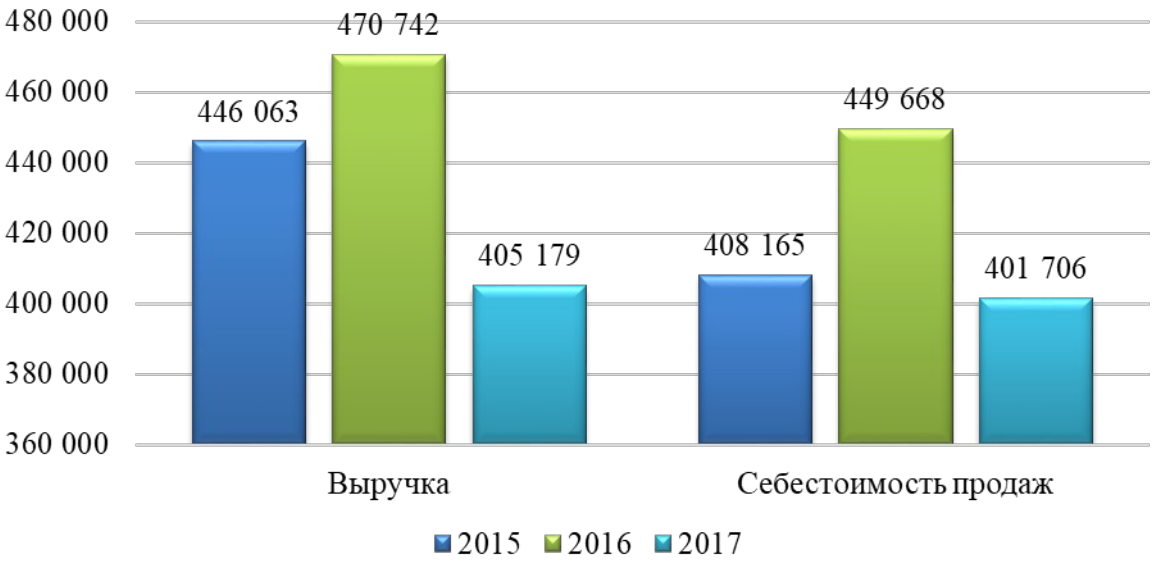

Рис. 2.1. Динамика выручки и себестоимости ООО «ХОЛДИНГ ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

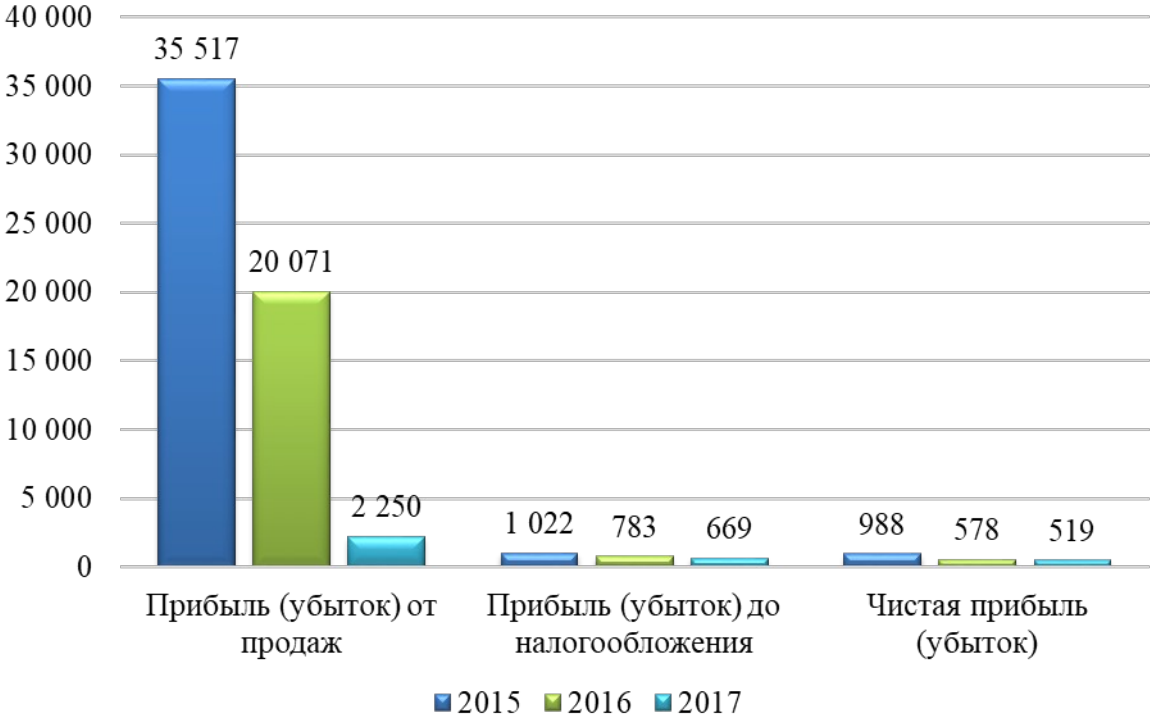

Рис. 2.2. Динамика выручки и себестоимости

Таблица 2.2

Анализ рентабельности

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2015, абс.
Рентабельность продаж	8,0%	4,3%	0,6%	-3,7%
Рентабельность продаж по EBIT	4,1%	4,5%	0,2%	-4,3%
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%

За 2017 год ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Рентабельность продаж за 2017 год составила 0,6% Тем не менее, имеет место падение рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2016 год (-3,7%).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (EBIT) к выручке, за 2017 год составила 0,2%. Это значит, что в каждом рубле выручки содержалось 0,2 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

На рис. 2.3 представлена динамика основных показателей рентабельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».

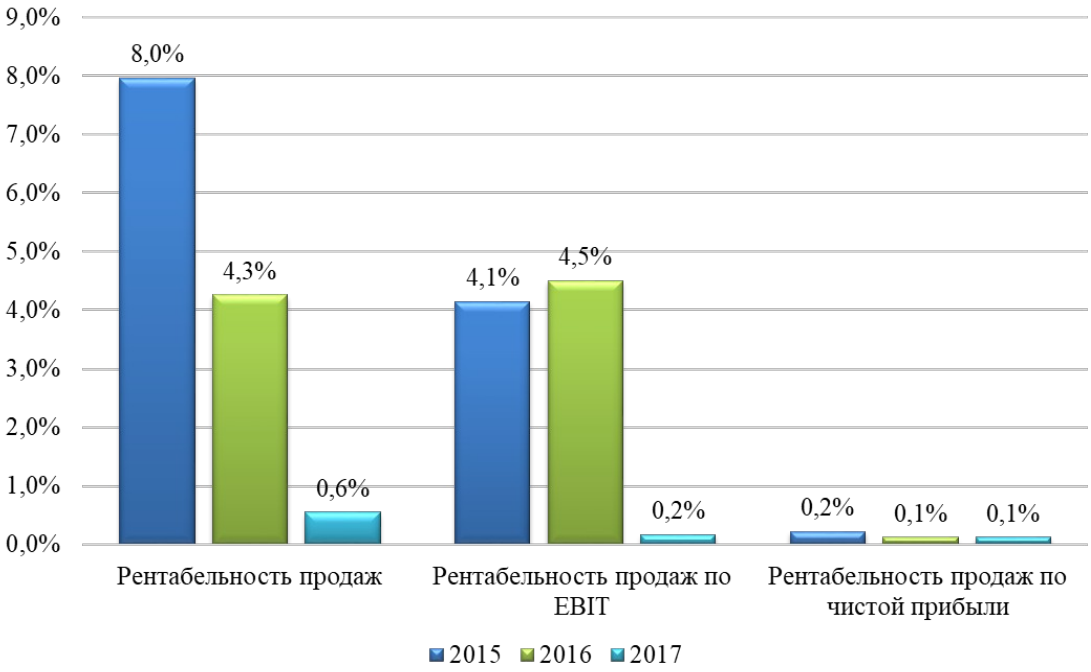

Рис. 2.3. Динамика рентабельности

В следующей таблице представлена рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 2.3

Рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала

Показатель	2016	2017	Изменение 2017/2016, абс.
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,1%	0,1%	0,0%
Рентабельность активов (ROA)	0,0%	0,0%	0,0%
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	0,2%	0,1%	0,0%

Таблица 2.4

Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2015	31.12.2017		
Актив							
1. Внеоборотные активы	415 917	419 957	436 961	34,8	36	+21 044	+5,1
в том числе: основные средства	329 194	318 954	306 562	27,5	25,2	-22 632	-6,9
нематериальные активы	29	23	17	<0,1	<0,1	-12	-41,4
2. Оборотные, всего	779 689	765 060	778 183	65,2	64	-1 506	-0,2
в том числе: запасы	626 447	651 056	690 559	52,4	56,8	+64 112	+10,2
дебиторская задолженность	84 372	50 623	50 323	7,1	4,1	-34 049	-40,4
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	45 597	48 292	19 007	3,8	1,6	-26 590	-58,3
Пассив							
1. Собственный капитал	699 253	699 832	700 352	58,5	57,6	+1 099	+0,2
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	13 101	–	1,1	+13 101	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–

3. Краткосрочные обязательства, всего	496 353	485 185	501 691	41,5	41,3	+5 338	+1,1
в том числе: заемные средства	234 060	250 009	273 574	19,6	22,5	+39 514	+16,9
Валюта баланса	1 195 606	1 185 017	1 215 144	100	100	+19 538	+1,6

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что по состоянию на 31.12.2017 в активах доля внеоборотных средств составляет одну треть, а текущих активов, соответственно, две третьих. Активы ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» за весь рассматриваемый период практически остались на том же уровне. При этом собственный капитал изменился практически пропорционально активам увеличившись на 1 099 тыс. руб.

На рис. 2.4 представлено соотношение основных групп активов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»:

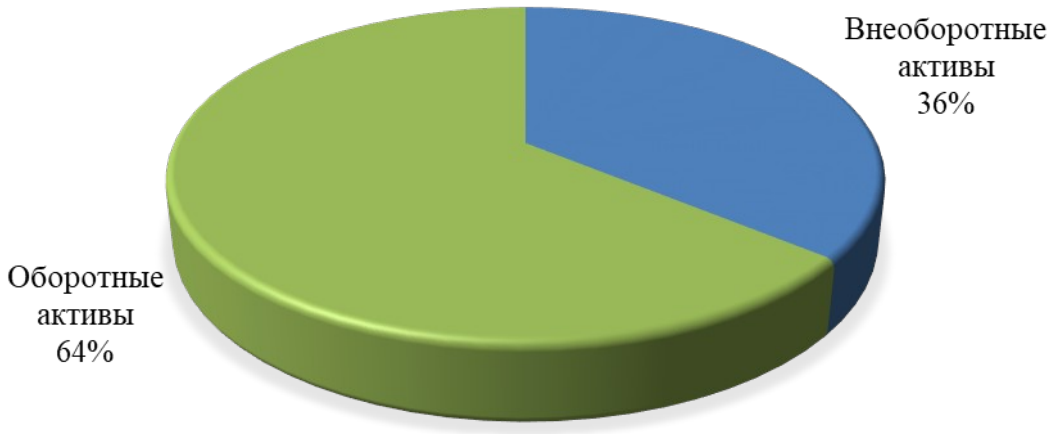

Рис. 2.4. Структура активов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Рост величины активов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в

скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 64 112 тыс. руб. (59,3%);
- результаты исследований и разработок – 34 454 тыс. руб. (31,9%);
- отложенные налоговые активы – 9 238 тыс. руб. (8,5%).



Рис. 2.5. Динамика активов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- краткосрочные заемные средства – 39 514 тыс. руб. (73,6%)
- отложенные налоговые обязательства – 13 101 тыс. руб. (24,4%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "дебиторская задолженность" в активе и "кредиторская задолженность" в пассиве (-34 049 тыс. руб. и -31 519 тыс. руб. соответственно).



Рис. 2.6. Динамика пассивов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Собственный капитал по состоянию на 31.12.2017 составил 700 352,0 тыс. руб. В течение анализируемого периода собственный капитал вырос всего на 1 099,0 тыс. руб., или на 0,2%.

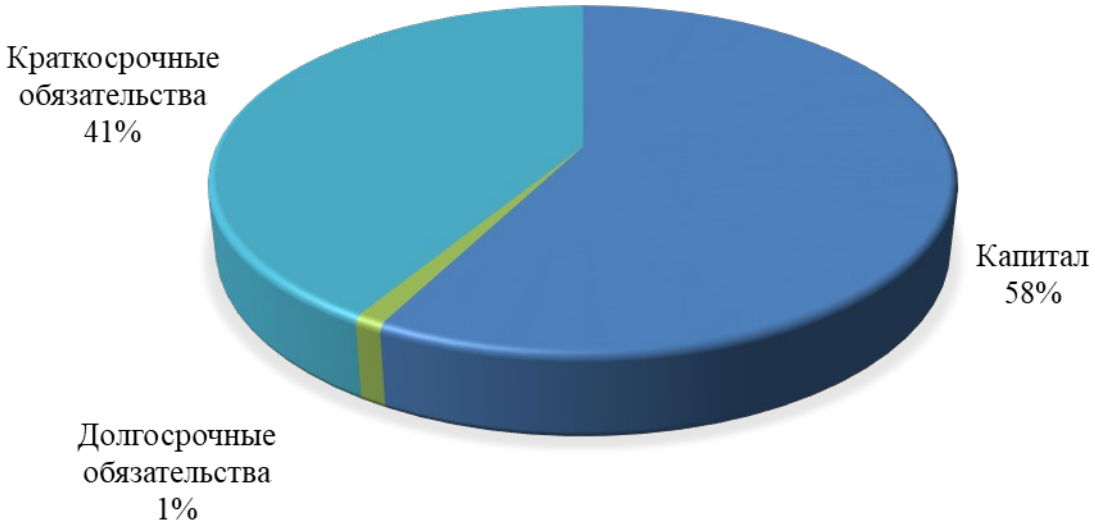

Рис. 2.7. Структура пассивов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Таблица 2.5

Оценка стоимости чистых активов ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Показатель	Значение показателя		Изменение	
	в тыс. руб.	в % к валюте	тыс.	± %

				баланса		руб.	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2015	31.12.2017		
Чистые активы	699 253	699 832	700 352	58,5	57,6	+1 099	+0,2
Уставный капитал	242	242	242	<0,1	<0,1	–	–
Превышение чистых активов над уставным капиталом	699 011	699 590	700 110	58,5	57,6	+1 099	+0,2

Чистые активы по состоянию на 31.12.2017 намного (в 2 894,0 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов. Более того, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 0,2% за весь рассматриваемый период. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении по данному признаку.

Таблица 2.6

Основные показатели финансовой устойчивости ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Показатель	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Изменение 2017/2015
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,58	0,59	0,58	-0,01
Коэффициент финансовой зависимости	0,71	0,69	0,74	0,03
Коэффициент финансового левериджа	0,71	0,69	0,74	0,03
Коэффициент обеспеченности	0,36	0,37	0,34	-0,02

собственными оборотными средствами				
Индекс постоянного актива	0,53	0,55	0,56	0,03
Коэффициент покрытия инвестиций	0,58	0,59	0,59	0,00
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,41	0,40	0,38	-0,03
Коэффициент мобильности имущества	0,65	0,65	0,64	-0,01
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,06	0,06	0,02	-0,03
Коэффициент обеспеченности запасов	0,45	0,43	0,38	-0,07
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	0,97	-0,03

Коэффициент автономии по состоянию на 31.12.2017 составил 0,58. Полученное значение говорит о том, что доля собственного капитала в общем капитале составляет 58%, соответствуя общепринятому критерию (нормальное значение для данной отрасли: 0,5 и более, оптимальное 0,6-0,7). В течение анализируемого периода коэффициент автономии практически не претерпел изменений, снизившись всего на 0,01.

За 2016-2017гг. наблюдалось заметное снижение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами до 0,34 (на 0,02). На 31.12.2017 значение коэффициента можно характеризовать как полностью укладывающееся в норму. В течение всего анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами сохранял нормальное значение.

За два последних года имело место несущественное повышение коэффициента покрытия инвестиций до 0,59 (+0,01). Значение коэффициента

на 31.12.2017 ниже нормативного значения (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала составляет только 59%).

За 2016-2017гг. коэффициент обеспеченности материальных запасов явно снизился, уменьшившись на 0,07: до 0,38. Значения коэффициента в течение всего периода не соответствовали нормативным. На 31.12.2017 значение коэффициента обеспеченности материальных запасов не соответствует нормативному значению.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (97% и 1% соответственно). При этом в течение анализируемого периода доля долгосрочной задолженности выросла на 3%.

Динамика основных показателей финансовой устойчивости ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» представлена на рис. 2.8.

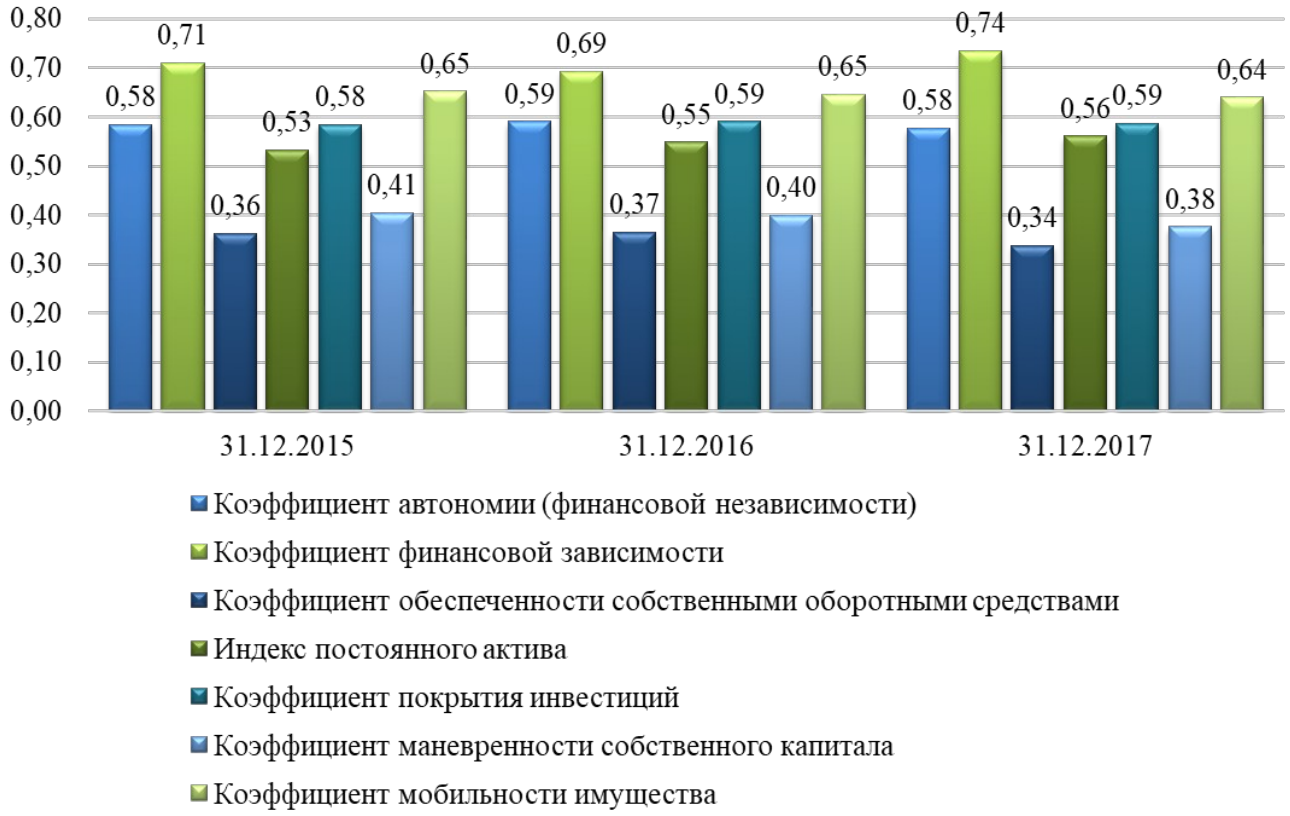

Рис. 2.8. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

Таблица 2.7

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	31.12.2015	31.12.2017	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017
$СОС_1$ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	283 336	263 391	-343 111	-371 181	-427 168
$СОС_2$ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	283 336	276 492	-343 111	-371 181	-414 067
$СОС_3$ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	517 396	550 066	-109 051	-121 172	-140 493

Поскольку на 31.12.2017 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои значения.

Таблица 2.8

Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Изменение 2017/2015
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,57	1,58	1,55	-0,02
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,26	0,20	0,14	-0,12
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09	0,10	0,04	-0,05

На 31.12.2017 коэффициент текущей (общей) ликвидности не укладывается в норму (1,55 против нормативного значения 2). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за два последних года коэффициент текущей ликвидности снизился на -0,02.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности тоже не соответствует норме – 0,14 при норме 1. Это говорит о недостатке у ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. Значения коэффициента быстрой ликвидности в течение всего периода не укладывались в нормативные.

Ниже нормы, как и два другие, оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0,04 при норме 0,2). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за весь рассматриваемый период коэффициент снизился на -0,05.

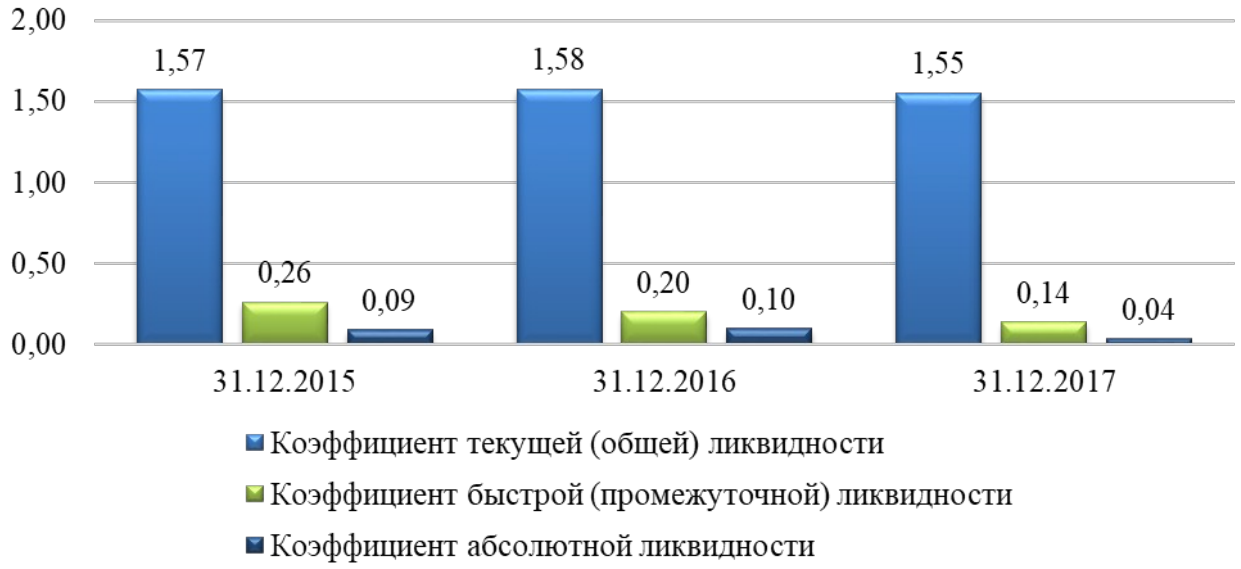

Рис. 2.9. Динамика коэффициентов ликвидности

Таблица 2.9

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотно-шение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/ недостаток платеж. средств тыс. руб.
А1. Высоколиквидные активы	19 007	-58,3	≥	П1. Наиболее срочные обязательства	224 963	-12,3	-205 956
А2. Быстрореализуемые активы	50 323	-40,4	≥	П2. Среднесрочные обязательства	276 728	+15,4	-226 405
А3. Медленно реализуемые активы	708 853	+9,1	≥	П3. Долгосрочные обязательст	13 101	–	+695 752

				ва			
А4. Труднореализуемые активы	436 961	+5,1	≤	П4. Постоянные пассивы	700 352	+0,2	-263 391

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется два. У ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» не имеется достаточно высоколиквидных активов для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 205 956 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение не выполняется – недостаточно краткосрочной дебиторской задолженности (18% от необходимого) для погашения среднесрочных обязательств.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства ниже рассчитан Z-счет Альтмана (для ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» взята 5-факторная модель для частных производственных предприятий):

$$Z\text{-счет} = 0{,}717T_1 + 0{,}847T_2 + 3{,}107T_3 + 0{,}42T_4 + 0{,}998T_5 \text{ , где}$$

Таблица 2.10

Анализ вероятности банкротства по методике Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение
T_1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,23	0,717	0,16
T_2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,5	0,847	0,42
T_3	Отношение EBIT к величине всех активов	<0,01	3,107	<0,01

T_4	Отношение собственного капитала к заемному	1,36	0,42	0,57
T_5	Отношение выручки от продаж к величине всех активов	0,33	0,998	0,33
Z-счет Альтмана:				1,49

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

1.23 и менее – высокая вероятность банкротства;

от 1.23 до 2.9 – средняя вероятность банкротства;

от 2.9 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам значение Z-счета на 31 декабря 2017 г. составило 1,49. Это означает, что ОАО « ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» находится в зоне риска, существует некоторая вероятность банкротства. Несмотря на полученный результат следует отметить, что Z-счет Альтмана позволяет очень условно оценить вероятность банкротства и окончательный вывод следует делать по результатам более глубокого анализа.

Усовершенствованной альтернативой модели Альтмана считается формула прогноза банкротства, разработанная британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу. Модель Таффлера описана следующей формулой:

$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$, где

Анализ вероятности банкротства по методике Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение
X_1	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	<0,01	0,53	<0,01
X_2	Оборотные активы / Обязательства	1,51	0,13	0,2
X_3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,41	0,18	0,07
X_4	Выручка / Активы	0,33	0,16	0,05
Итого Z-счет Таффлера:				0,32

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;

Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

В данном случае значение итогового коэффициента составило 0,32, поэтому вероятность банкротства можно считать низкой.

Другой методикой диагностики возможного банкротства предприятий, адаптированной для условий российской экономики, является модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова.[18] Данная пятифакторная модель выглядит следующим образом:

$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5$, где

Анализ вероятности банкротства по модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение
K_1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,34	2	0,68
K_2	Коэффициент текущей ликвидности	1,55	0,1	0,16
K_3	Коэффициент оборачиваемости активов	0,34	0,08	0,03
K_4	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,01	0,45	<0,01
K_5	Рентабельность собственного капитала	<0,01	1	<0,01
Итого (R):				0,87

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, если значение итогового показателя R<1 вероятность банкротства ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

считается высокой, если R>1, то вероятность низкая. Из таблицы выше видно, что значение итогового показателя составило 0,87. Это говорит о неустойчивом финансовом положении существующей вероятности банкротства. Однако следует учесть, что это упрощенная модель, не учитывающая отраслевые особенности. С учетом большего количества фактором результат может получиться иным, требуется более глубокий анализ.[19]

За 2017 год каждый рубль собственного капитала ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» обеспечил чистую прибыль в размере 0,001 руб. Рентабельность собственного капитала за два года снизилась всего менее чем на 0,01%. За 2017 год значение рентабельности собственного капитала не удовлетворяет нормативному значению.

Рентабельность активов за 2017 год имела значение, близкое к нулевому. Рентабельность активов за 2017 год по сравнению с данными за 2016 год снизилась всего менее чем на 0,1%.

Ниже по качественному признаку обобщены важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности за 2016-2017гг.

Показатели финансового положения имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;
- на 31.12.2017 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами является вполне соответствующее нормальному.

С хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности характеризуют такие показатели:

коэффициент автономии соответствует норме;

изменение собственного капитала практически равно общему изменению активов;

чистая прибыль за 2017 год составила 519 тыс. руб.

С позитивной стороны финансовое положение и результаты деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» характеризуют такие показатели:

- не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- за 2017 год получена прибыль от продаж (2 250 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-17 821 тыс. руб.).

Среди отрицательных показателей финансового положения и результатов деятельности ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» можно выделить такие:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже нормального значение;
- низкая рентабельность активов;
- значительная отрицательная динамика прибыльности продаж;
- коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет только 59% от общего капитала;

значительное падение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) на рубль.

С критической стороны финансовое положение ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» характеризуют следующие показатели:

- значительно ниже нормы коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности;
- существенно ниже нормативного значения коэффициент абсолютной ликвидности;
- критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Общая численность работников на конец 2017 года увеличилась на 15% по сравнению с концом 2016 года составила 172 чел.

Таблица 2.11

Динамика численности в 2016-2017гг.

Показатель	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Изменение 2017/2016	
			тыс. руб.	%
Производственный персонал	124	144	20	16,1%
Руководители, специалисты и служащие	26	28	2	7,7%
Общая численность	150	172	22	14,7%

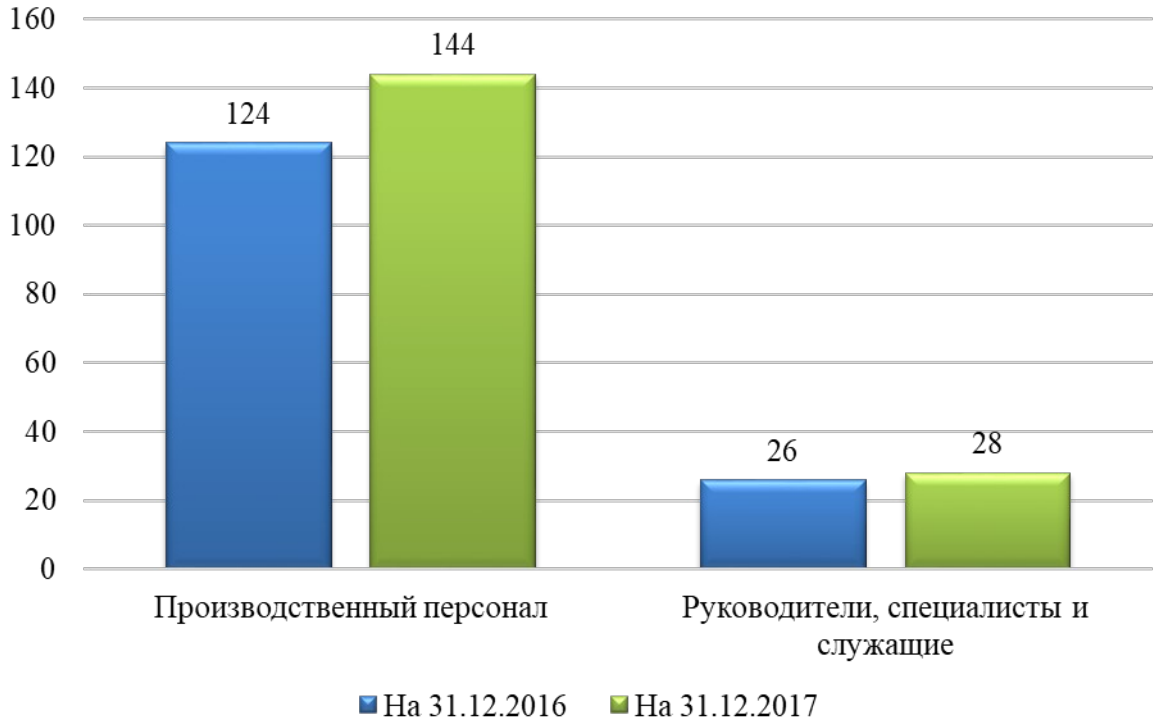

Рис. 2.10. Динамика количества работающих в 2016-2017гг.

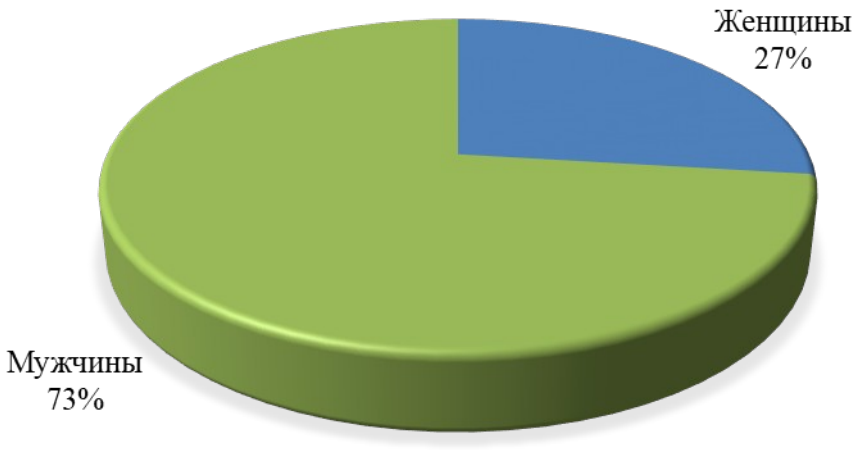

Рис. 2.11. Структура персонала по половому признаку в 2017 году

Можно рассчитать показатели, характеризующие движение и использование рабочей силы, которые приведены ниже.

Коэффициент оборота рабочей силы по приему рассчитывается по формуле:

Коб/пр = всего принято / среднеспис. числ. * 100%

Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению рассчитывается по формуле:

Коб/ув = всего уволено / среднеспис. числ. * 100%

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия рассчитывается по формуле:

Кпост = количество работников проработавших весь год / среднеспис. числ. * 100%

Таблица 2.12

Показатели, характеризующие движение рабочей силы ОО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», в %

Показатели	2015	2016	2017	Изменение 2017 к 2016, %
Коэффициент оборота рабочей	43,0	36,0	56,1	20,1

силы по приему				
Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению	59,4	40,0	37,0	-3,0
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	74,8	87,3	81,5	-5,8

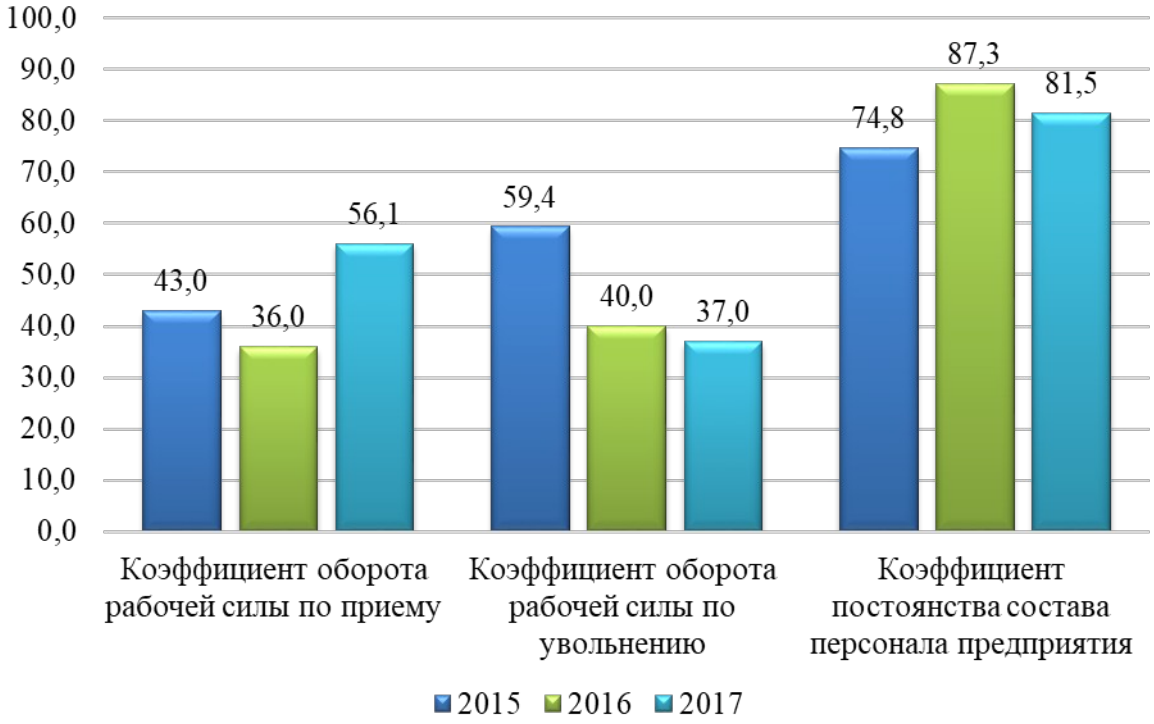

Рис. 2.12. Динамика коэффициентов движения рабочей силы , в %

Показатели, характеризующие производительность труда представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели, характеризующие производительность труда ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Показатель	2016	2017	Изменение 2017/2016	
			тыс. руб.	%
Выручка	470 742	405 179	-65 563	-13,9%
Общая численность	150	172	22	14,7%

Производительность труда годовая	3 138,3	2 355,7	-782,6	-24,9%
Производительность труда дневная	8,6	6,5	-2,1	-24,9%
Производительность труда часовая	1,1	0,8	-0,3	-24,9%

Производительность труда в 2017 году уменьшилась на 783 т.р. по сравнению с 2016 годом, это свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов на 24,9%.

Из данных, представленных в таблице 2.13, видно, что наблюдается динамика увеличения производительности труда, причем рост составляет почти 50%. Это является положительной тенденцией в деятельности предприятия.

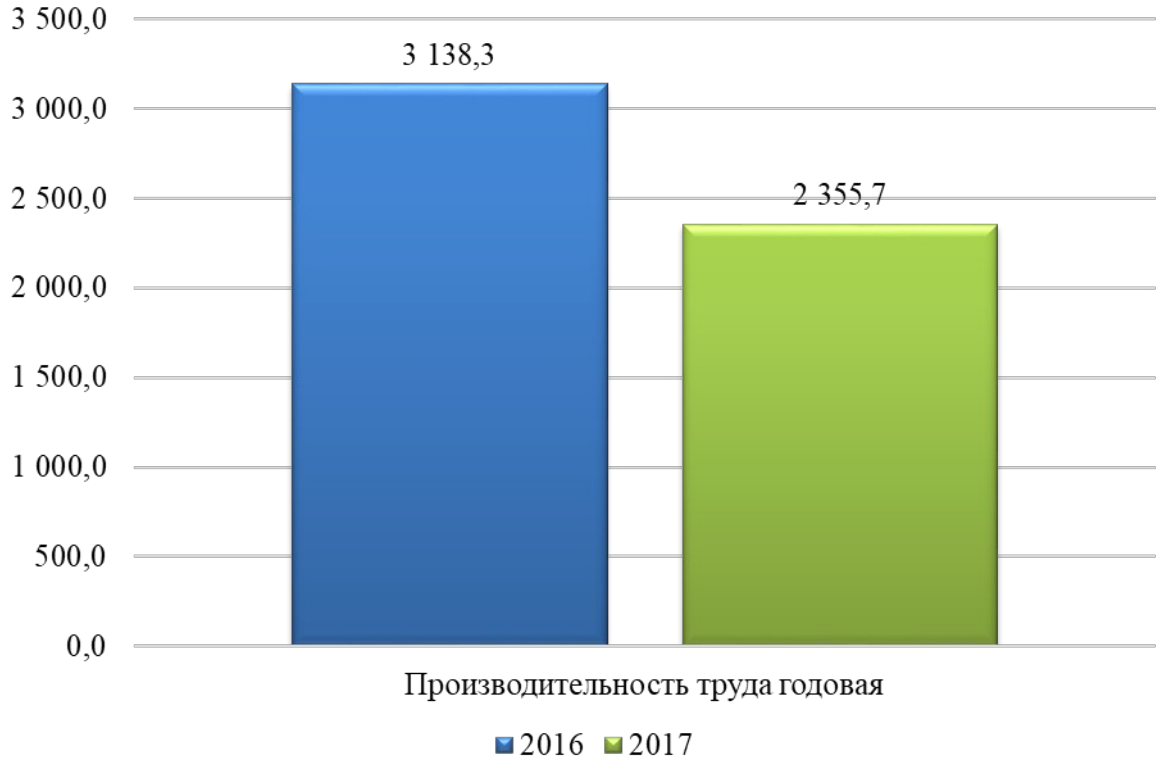

Рис. 2.13. Показатели, характеризующие производительность труда

Определение путей роста производительности труда является важным этапом аналитической работы каждого предприятия. Поэтому

в отечественной практике получила распространение конкретная классификация резервов повышения производительности труда.[20]

2.3. Анализ практики организации процесса планирования труда обслуживающих обрабатывающие центры рабочих машиностроительного производства ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Каждый работник предприятия является частью большого, сплоченного коллектива, объединенного общими целями, имеющего собственные традиции и внутреннюю культуру.

ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» - это коллектив единомышленников-профессионалов. В стабильности деятельности, в стремлении к постоянному совершенствованию ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» ориентировано на долгосрочное сотрудничество с каждым человеком, принятым в коллектив. Главное условие для сотрудников – работать максимально эффективно, расценивать интересы предприятия как свои личные, не останавливаться на достигнутом.

ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» заботится о своих сотрудниках, большое внимание уделяем спорту и активному отдыху. У предприятия есть своя база отдыха в Орехово, куда, по льготной стоимости, приезжают сотрудники отдохнуть, отметить праздники, провести свое свободное время, позаниматься спортом. Для тех, кто любит активный отдых, есть возможность посещать бассейн и тренировочный зал. Молодые сотрудники холдинга часто выезжают на природу, все вместе ездят на экскурсии. Предприятие приобретает для своих сотрудников льготные абонементы в театры Санкт-Петербурга, концертные залы и музеи. На предприятии есть своя обширная художественная и техническая библиотеки.

Холдинг заботится о здоровье своего коллектива, каждый работник обеспечен льготным питанием. На предприятии есть свой медицинский

пункт, один - два раза в год проводится регулярное бесплатное медицинское обследование всех работников, предприятием заключен договор на обязательное медицинское страхование работающих граждан. Завод оказывает материальную помощь при вступлении в брак, в связи с рождением ребенка и по другим обстоятельствам. Выплачивается единовременное пособие, и предоставляются дополнительные дни к отпуску работникам, имеющим 3-х и более детей. Выплачивается ежемесячная заводская пенсия работникам ОАО, проработавшим на заводе более 45 лет. Выплачивается также и единовременное пособие для пенсионеров, в связи с уходом на пенсию. Администрация предприятия поздравляет работников с юбилейными датами, вручает ценные подарки.

Предприятие большое внимание уделяет профессиональному росту своих сотрудников. Работники имеют возможность получить новую специальность или повысить свою квалификацию в вузах города за счет предприятия. Проводится обучение на рабочем месте, для самых молодых существует наставничество. Проводится индивидуальное и групповое обучение.

Так же холдинг участвует в Президентской программе «Подготовка управленческих кадров». Мы направляем на обучение по данной программе самых перспективных молодых специалистов завода. Предприятие также работает со многими вузами Санкт-Петербурга и студенты, проходящие у нас производственную практику, имеют возможность получить здесь постоянную работу, если покажут себя ценными работниками.

Организация трудового процесса сотрудников предприятия является неотъемлемой составляющей эффективного планирования производства. Наблюдение за трудовой деятельностью, фиксирование данных и анализ результатов помогает выявить те моменты, которые негативно влияют на весь процесс.

Производственный процесс ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» – это поэтапное выполнение определенных действий, технологических операций,

призванных изменить свойства, форму исходного сырья с целью получения конкретной готовой продукции с заданными характеристиками.

Производство имеет технологическую и трудовую составляющие. В первом случае речь идет о конкретном способе воздействия на средства производства, технологии. Проще говоря, описание технологического процесса содержит в себе ответ на вопросы – «что обработать? как? и чем?», то есть определяет вид используемого сырья, способ обработки, метод воздействия на предмет, виды оборудования и средств труда, источник энергии и т.п.

Трудовой процесс холдинга – это взаимодействие человека со средствами производства. Он характеризуется функциональными обязанностями работника, степенью его участия в производственном процессе (например, в ручной обработке или управлении автоматизированными системами), организацией рабочего места и условиями труда. [21]

Организация производственного процесса может строиться как на общих принципах, так и на специфических. Принципы организации производственного процесса предприятия:

- Специализация – кооперирование и разделение стадий процесса по цехам и участкам.
- Пропорциональность - одинаковая и равномерная загруженность рабочих мест.
- Непрерывность – максимально возможное сокращение технических и плановых перерывов между отдельными этапами технологического цикла.
- Параллельность – одновременное выполнение операций на разных рабочих местах или участках.
- Прямоточность – организация транспортировки предметов труда по кратчайшему маршруту.

- Ритмичность – равномерная загрузка мощностей и рабочих мест в течение трудового времени.
- Техническая оснащенность – оптимальная автоматизация и механизация производственного процесса.
- Гибкость – быстрая перенастройка оборудования под выпуск различной продукции. [22]

Время, которое затрачивается на изготовление определенно вида продукции, называют производственным циклом. Это один из базовых технико-экономических показателей промышленного предприятия, обычно измеряется в календарных днях. С ним непосредственно связан расчет мощностей, сроков запуска новой товарной категории и отгрузки поставщику. Продолжительность производственного цикла определяется не только рабочим временем, но и включает в себя время технических и обусловленных режимом труда и отдыха перерывов. Если суммировать время, затраченное на выполнение основных и вспомогательных операций, мы получим длительность технологического цикла. При его расчете следует учитывать влияние различных факторов, в том числе и непредвиденных обстоятельств, а также форму организации производства.[23]

Работник обрабатывающего центра холдинга специализируется на выполнении определенных работ и технологических операций, имеет функциональные обязанности, определенные должностной инструкцией и/или трудовым договором. Организация работ в обрабатывающем центре предполагает условное разделение работников в цеху на 3 группы:

Управленческий персонал. Начальник центра, начальник смены, мастера участков, помимо знаний основ производства и технологического процесса, должны обладать коммуникативными и организаторскими способностями, инициативностью.

Работники цехов. Сюда относят основных специалистов, которые работают на станках, управляют автоматизированными системами, аппаратами, машинами и иной техникой. На эти должности, как правило,

принимают сотрудников, имеющих определённый опыт и знания, стаж работы, квалификацию.

Разнорабочие. К данной категории не предъявляют повышенных требований, так как их обязанности просты, связаны в основном с физическим трудом и не предполагают наличия специфических знаний и навыков. Несмотря на то что деятельность разнорабочих – это неквалифицированный труд, он имеет немаловажное значение для организации работ в производственном цеху.[24]

В последние годы заметна тенденция по сокращению штата разнорабочих и замене их временными сотрудниками. Такая политика компании направлена на снижение производственных издержек, повышение рентабельности, улучшение технико-экономических показателей. Оптимизация численности персонала и состава кадров касается не только разнорабочих, но и других сотрудников.

В компании действует рабочая группа, регулярно планирующая производство на предприятии. В нее входят директор по производству, представители финансовой и коммерческой служб. Финансисты должны предоставлять исчерпывающие сведения для принятия долгосрочных обоснованных решений в вопросах управления о целесообразности определенного продукта.[25]

Увлекаясь результатами расчетов, финансисты забывают, что на успех бизнеса влияют не решения «одного дня», а долгосрочные проекты. У финансового менеджмента главная цель должна заключаться в повышении стоимости компании, для чего нужно составлять успешную стратегию, предусматривая эффективные инструменты для её реализации. Компании для своей успешности сначала нужно сформировать общую стратегию минимум на 5 ближайших лет, лишь потом принять управленческие решения о внесении изменений в производственную программу. Следовательно, основываться решения должны не только на маржинальном подходе,

необходимо еще учитывать развитие продуктового портфеля предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.[26]

Планирование рабочего времени в обрабатывающем центре ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» начинается с составления прогнозируемого баланса на определенный календарный период. Обычно во внимание принимается следующий год. На его основе формируется фонд рабочего времени, по которому рассчитываются все нормы выработки для каждого сотрудника.

Одна из последующих задач отдела кадров и начальника обрабатывающих центров холдинга — это обеспечение графика работ и контроля над посещением и эффективностью труда. Для этих целей используют различные методики, одной из которых является составление фотографии по трудовой деятельности.

Такой анализ позволяет провести наблюдение за всеми выполняемыми действиями работника. На основании фактических данных и прогнозируемых рассчитываются коэффициенты эффективности. Они позволяют наглядно оценить текущую ситуацию по выработке работников.

Форма учета рабочего времени представляет собой табель, который разрабатывается на предприятии согласно унифицированному стандарту Т-12 или Т-13. Такой документ учитывает все явки и отсутствие работника. Основное назначение данного документа — предоставление соответствующей информации для бухгалтерии.

Однако ведение табеля по посещаемости сотрудников включает в себя данные, которые могут использоваться и для анализа эффективности работы. При этом учитывают также и производственную выработку сотрудника.[27]

Нормы продолжительности рабочего времени рабочих обрабатывающих центров предприятия рассчитываются на основе производственного календаря. Подобный норматив разрабатывается на законодательном уровне в преддверии нового года и учитывает все праздники и предоставляемые выходные на указанный период.

Разработка календарного фонда рабочих обрабатывающих центров осуществляется на основе данного документа. С вычетом обозначенных выходных формируется нормативная база, по которой и осуществляется основной расчет требуемой выработки.

При этом во внимание может приниматься как весь годовой период целиком, так и отдельные периоды — месяцы или кварталы. Второй вариант особенно актуален при необходимости составления суммированного норматива.[28]

Можно сделать вывод, что планирование труда рабочих обрабатывающих центров ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» ведется, при этом производительность труда в 2017 году снизилась, поэтому предприятию нужно принимать меры и разрабатывать мероприятия по повышению эффективности планирования труда рабочих обрабатывающих центров.

Производительность труда зависит, конечно, от многих факторов и не в последнюю очередь от организации рабочего места. Под ним принято понимать выделенную зону, оборудованную необходимыми средствами труда, инструментами, станками и т.п. Здесь выполняется определенный вид работы или производственной операции. Такое место может быть выделено как для одного сотрудника, так и для группы исполнителей.

Эффективность и производительность труда также зависят от полноценного оснащения рабочего места. Под этим понимается обеспечение в необходимом количестве основным оборудованием, технологической оснасткой, а также вспомогательными средствами (контрольно-измерительными приборами, уборочными агрегатами и т.д.). К основному технологическому оборудованию относят станки, механизмы, машины и другие установки. Любое оборудование в цехе должно в первую очередь отвечать требованиям безопасности, а также способствовать оптимизации технологического процесса.

Когда предприниматель модернизирует производство и закупает новое оборудование, он рассчитывает тем самым улучшить качественные

показатели продукции, сократить сроки ее изготовления, увеличить производительность отдельного участка, цеха или подразделения. К технологической оснастке наряду с основным оборудованием относят различные инструменты (режущие, измерительные, обрабатывающие), устройства, конструкции, приспособления, предназначенные для эффективного выполнения рабочим своих производственных функций.

Организация рабочего места включает в себя оснащение необходимыми предметами и средствами труда в соответствии со специализацией, его грамотную планировку, бесперебойное и своевременное обслуживание вспомогательными службами. [29]

Специализация рабочего места во многом определяется организацией производства в целом на предприятии, а также уровнем стандартизации готовой продукции. Эффективность труда зависит от планировки и технологически правильного размещения инструментов, оборудования, иных средств труда, а также вспомогательных элементов обустройства. Эргономичная организация способствует эффективному использованию полезной площади цеха, минимизации потерь рабочего времени, обеспечению безопасности.[30]

Кадровая политика определяет приоритетные направления деятельности холдинга в области персонала:

- предоставление возможностей для квалификационного роста, развития персонала и получения социальных льгот и гарантий;
- постоянное повышение квалификации и компетентности персонала, выполняющего руководящие и исполнительские функции;
- формирование мотивации к высокопроизводительному труду, пополнение фондов мотивации персонала;
- оптимальное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой;
- создание максимально благоприятных условий для работы;

- создание условий для реализации потенциала каждого работника, поощрение инициативы;
- ответственность руководителя любого уровня за развитие трудового потенциала каждого работника, предоставление каждому работнику возможностей для реализации индивидуальных особенностей;
- гибкость, открытость и доступность кадровой политики для всего персонала предприятия;
- соблюдение соответствия между карьерным ростом работников и повышением их профессионального уровня;
- обеспечение и развитие корпоративной системы ценностей и культуры производства;
- поддержка и обеспечение личной заинтересованности каждого работника в результатах своего труда и создание условий труда, обеспечивающих качественное и безопасное выполнение работ. [31]

Производственный дивизион является фундаментальным направлением холдинга. В состав производственного дивизиона входят 7 средних и малых производственных компаний, которые обладают широкими компетенциями в изготовлении различной номенклатуры продукции, включая: изделия точного приборостроения, полиграфическое оборудование, светодиодную технику, оборудование для пищевой промышленности и организаций общественного питания, изделия из пластмассы, мебель.

К его основным видам производимой продукции относятся изделия точного машиностроения и приборостроения, предназначенные для эксплуатации в жестких механико-климатических условиях, в первую очередь для нужд Министерства Обороны Российской Федерации. Все изделия отличаются высокой надежностью, качеством и создаются на отечественной элементной базе.

В структуру производственного дивизиона входят два собственных КБ с опытным производством, технологическая служба, испытательный центр, служба эксплуатации, качества, снабжения и сбыта, что позволяет обеспечивать полный цикл жизни изделий с момента их разработки, поддержки серийного выпуска, гарантийного и послегарантийного обслуживания до утилизации.

Современное промышленное оборудование способствует максимальной автоматизации производственного процесса холдинга. Компьютерные системы управления, возможность быстрого переключения с одной технологической операции на другую позволяют создавать новые, гибкие формы организации производства. [32]

Широкое применение в ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» нашла также блочно-модульная система, которая позволяет устанавливать достаточно компактные комплексы оборудования, обеспечивающие замкнутый и непрерывный цикл производства изделий, деталей, заготовок и конечной продукции.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДА ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

3.1. Современные тенденции повышения эффективности труда

Производственное планирование – один из ключевых процессов на предприятии. От того, насколько грамотно проведена эта работа, зависит успех всей деятельности компании в целом. Чтобы достичь высоких показателей при минимальных издержках, предприятию следует повышать эффективность производственного процесса и вовремя выпускать высококачественную продукцию.

Но даже автоматизация всех технологических операций не гарантирует стопроцентного выполнения планов. Руководитель холдинга должен распределять производственные задания между ответственными лицами, следить за ходом работ, контролировать, насколько фактические показатели соответствуют намеченным. Если предприятие системно планирует свою деятельность и достигает поставленных целей, в корректировке рабочего процесса не возникает необходимости. Компания в данном случае сокращает производственные затраты и быстрее получает прибыль. То есть для успешной реализации того или иного проекта все действия нужно тщательно планировать.[33]

Производственно-хозяйственное планирование необходимо, если цель:

- расширение ассортимента;
- выпуск новых товаров или услуг;
- внедрение новейших технических средств;
- устранение недочетов в производственном процессе.

Решать любые производственные задачи следует комплексно и организованно. Достигать целей лучше в несколько этапов: сначала анализировать все имеющиеся системы, задействованные в создании продукции, а уже потом, на основании полученных результатов, корректировать их и вводить новые звенья.

Чтобы производственное планирование на предприятии было по-настоящему успешным, нужно соблюдать ряд условий. Важно понять, на чем сконцентрироваться в первую очередь:

- на новом производственном планировании в компании (если производственная система отсутствует и нужно выбрать оптимальный вариант из нескольких);
- на внутреннем производственном планировании (если требуется создать подобную промышленную систему при ограниченных возможностях);
- на перепланировании производственного процесса (если необходимо изменить действующую систему выпуска продукции при ограниченных возможностях). [34]

Производственная программа зависит от того, какой вид планирования выбрала компания.

Прежде всего надо определиться, с какой стадии производственного планирования лучше начать. С учетом исходных данных вы или сократите объем работ для анализа положения, или же вообще исключите его. Кроме того, важно проверить, актуальными ли сведениями вы располагаете.

Масштаб организации в данном случае не столь важен. Производственное планирование – это процесс, который требуется любому бизнесу, так как рано или поздно необходимо:

- внедрение нового товарного ассортимента;
- введение очередного продукта или услуги;
- применение новейшей техники;
- устранение недочетов в существующей производственной системе;
- следование требованиям законодательства.

Большинство компаний, осуществляющих производственное планирование, на практике использует все вышеперечисленные факторы в

совокупности. Допустим, когда управленцы формируют план по увеличению мощностей или покупке запчастей для старого оборудования, то стремятся улучшить как производственный процесс, так и условия труда.

Управлять компаний без производственного планирования невозможно. Производственное планирование можно назвать умением предвидеть желаемое направление и результаты действий экономического субъекта (компании) и устанавливать, какие нужны ресурсы для достижения той или иной цели.[35]

Основой любого производственного плана должны быть научные принципы – ключевые теоретические положения, которыми специалисты компании руководствуются в ходе разработки мероприятий. Именно от этих принципов зависит, на что направлено производственное планирование и что оно включает в себя.

Рассмотрим подробно каждый принцип.

1. Принцип необходимости планирования. Означает, что планы обязательно нужно разрабатывать и использовать в любой трудовой деятельности. Если нет плана, предприятие при решении задач ошибается, несвоевременно реагирует на изменения в рыночной среде, не корректирует свои действия. В результате это приводит к ухудшению экономического состояния и банкротству компании.
2. Принцип непрерывности. Его основу составляют в первую очередь положения о необходимости постоянного производственного планирования и об органичной смене одного плана другим. Пересмотр и корректировка среднесрочных и долгосрочных планов с учетом меняющейся обстановки требуется постоянно. Годовые планы нужно формировать на основе среднесрочных, то есть важна логическая последовательность.

3. Принцип единства. В соответствии с ним производственное планирование на предприятии должно быть системным. В данном случае система – это совокупность связанных друг с другом элементов, которые развиваются в одном направлении и преследуют одни и те же цели. Опираясь на принцип единства, вам нужно формировать план социально-экономического развития компании, основу которого составляют самостоятельные планы его участков и подразделений, соотносящиеся с общим планом.
4. Принцип гибкости. Тесно связан с непрерывностью планирования. Суть его в том, что планы и весь процесс их разработки должны оперативно и безболезненно менять свое направление, если возникают непредвиденные внутренние или внешние обстоятельства (колеблется спрос, меняются цены и тарифы).
5. Принцип точности. Производственный план должен быть максимально приближенным к действительности. Чем ниже уровень планирования, тем более высокая степень точности подразумевается.
6. Принцип участия. Каждый производственный элемент, каждый отдел компании участвует в планировании. При этом не имеет значения, какую функцию он выполняет. То есть в процессе планирования участвуют все, кого так или иначе касается разрабатываемая программа мероприятий.
7. Принцип обоснованности целей и ориентации на итоговый результат деятельности. Все структуры компании стремятся к единой приоритетной цели в соответствии с системным характером планирования. При этом на предприятии нужно определять ведущие элементы, от которых в большей степени

зависит достижение конечной цели, и в первую очередь работать над ними.[36]

Рассмотрим современные методы производственного планирования.

Нормативный. Смысл метода в том, что компания, осуществляя производственное планирование, пользуется единой системой норм и стандартов (едиными нормами расхода материалов и сырья, выработки и обслуживания, трудоемкости, численности, использования технических средств, организации процесса производства, длительности промышленного цикла, нормами запасов сырья, топлива, материалов, неоконченного производства, финансовыми нормативами и т. д.);

Балансовый. Предприятие устанавливает связь между потребностями в ресурсах и источниками их получения, составляя балансы производственной мощности, времени работы, материальные, энергетические, финансовые балансы и проч. Кроме того, компания устанавливает, как между собой связаны производственные программы (балансовый метод соотносит производственный план с промышленной мощностью предприятия, трудоемкость плана – с численностью персонала).

Расчетно-аналитический. Его применяют, чтобы вычислять показатели производственной программы, анализировать их динамику и факторы, обеспечивающие количество этих показателей на должном уровне. Метод позволяет определять базисные значения главных параметров производственной программы, а также понимать, как они меняются в запланированном периоде за счет количественного влияния ключевых факторов. Кроме того, таким способом можно рассчитать индексы изменения плановых показателей в сравнении с базовым уровнем.

Экономико-математический. Используют для разработки экономических моделей зависимости показателей. Для этого устанавливают, как их количественные параметры меняются под действием ключевых факторов. На основании полученных результатов компания разрабатывает производственный план в нескольких вариантах и выбирает подходящий.

Графоаналитический. Позволят изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. При помощи графиков выявляют количественную зависимость между сопряженными показателями, к примеру между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Один из видов графоаналитических методов – сетевые графики, посредством которых моделируется параллельное проведение мероприятий в пространстве и времени по сложным объектам: реконструкция цеха, разработка, освоение новых технических средств и т. д.

Программно-целевой. Метод используют для выработки плана в виде программы, то есть комплекса мероприятий и задач, направленных на достижение одной приоритетной цели. Данные работы должны быть приурочены к определенным срокам. Одна из характеристик программы – нацеленность на конкретные результаты. Этим на предприятии занимаются определенные специалисты, которым доверяют необходимые ресурсы.[37]

Обычно в рамках производственного планирования компания пользуется не одним, а несколькими методами сразу.

К вопросу производства подходить нужно комплексно. Некоторые предприятия выпускают товары в ограниченном количестве, другие, напротив, предоставляют широкий ассортимент продукции. Но при этом каждая компания пользуется техническими средствами, сырьем, методиками, оборудованием, трудовыми навыками персонала. Чтобы получать доход и успешно развиваться, следует грамотно и в комплексе использовать все эти составляющие. Лишь в этом случае компания сможет с минимальными издержками производить высококачественную продукцию. Чтобы эффективно решать подобные задачи, применяют производственное планирование и систему контроля.

Этапы производственного планирования:

1. Планирование.

Для начала предприятие вырабатывает детализированные производственные планы. Они нужны для ясного понимания, что нужно

выпустить, какой именно модели и формы, когда, кто и как должен этим заниматься. Необходимую информацию для детального планирования производственных процессов можно получить из разных источников в компании. Узнать, в каком объеме и какого качества нужно выпустить продукцию, можно из заказов покупателей и бюджета продаж. Данные о промышленных мощностях обычно предоставляют производственный менеджмент и инженерно-технический отдел. То есть на этапе планирования формулируют планы выпуска продукции, устанавливают, что обязаны делать сотрудники для реализации поставленных задач, каким требованиям должны отвечать материалы, сырье и технические средства.

Вне зависимости от длительности планового периода, планирование производственной работы позволяет избежать ошибок. Если у компании есть четкий план, деятельность по выпуску продукции ведется непрерывно, промышленные мощности используются по максимуму. Это обеспечивает своевременность поставок и минимизирует эксплуатационные затраты. Кроме того, планирование производственного процесса позволяет скоординировать работу разных отделов. Так достигается оптимальный баланс деятельности, а главное, создается основа для контроля в компании.

2. Составление производственного плана (маршрутизация).

Следующий важный этап – разработка плана производства, где прописывают, в какой последовательности сырье и материалы должны передвигаться в цепочке операций, от одного вида оборудования к другому. Также устанавливают, кто и где будет выполнять работу, определять маршрут и очередность действий. Чтобы найти наиболее эффективный путь, прежде всего приводят эксплуатационные данные. Такие сведения позволяют понять, *кто* и *где* должен проводить работу и в какой последовательности выполнять операции.

Такие операционные данные в себя включает типовая карта технологического процесса, которая помогает оформить маршрутную диаграмму, указывающую очередность манипуляций и список используемых

станков. Если в диаграмме обозначено, что определенные технические средства отсутствуют, в плане указывают альтернативный маршрут. Не исключено, что по оптимальному пути нельзя пойти из-за того, что определенные станки в нужный момент будут недоступны. В маршрутизации указывают список операций, порядок их выполнения, необходимый класс станков и рабочих.

Опираясь на всё вышесказанное, мы можем отметить, что маршрутизация – один из наиболее важных элементов контроля над производственным процессом. Множество управленческих функций тесно связаны с этапами выпуска продукции и зависят от механизма маршрутизации.

На этом этапе необходимо выполнить ряд важных задач: подобрать соответствующий персонал, в полной мере использовать промышленные мощности и установить, сколько точно времени требует каждая производственная ступень.

3. Составление расписания.

Расписание помогает запланировать время на каждую производственную ступень. То есть так компания заранее определяет сроки проведения работ. В расписание включают время начала и окончания разных операций, которые нужно провести. Благодаря такому графику становится ясно, в какие сроки должен быть выполнен каждый этап и вся работа в целом.

В хорошо составленном расписании отмечено наиболее приемлемое время начала и завершения операции на указанном оборудовании, чтобы уложиться в оптимальные сроки поставки. Если план выработан действительно качественно, в нем дана подробная информация по каждой из имеющихся позиций: время старта операции, прогресс каждой производственной части, объем работы для единицы оборудования и наличие технического средства для реализации нового задания.

Существует два вида расписания: главный график (основной план производства) и детальный. Задачи, обозначенные в первом виде графика, применяют для плана загрузки всего завода. Что касается детальных графиков, их используют, чтобы планировать производственные и сборочные операции для каждого изделия.

4. Выдача заказов (диспетчеризация).

Диспетчеризация – это составляющая производственного контроля, которая переводит документально прописанные задачи в реальный процесс по изготовлению продукции. Каждую функцию диспетчеризации выполняют с учетом всех элементов разработанного производственного плана и расписания. То есть основная задача диспетчеризации – контроль над перемещением материала в необходимое место на предприятии, оптимальным расположением инструментов, согласованностью операций по выпуску продукции с выработанным маршрутом.

Основное назначение диспетчеризации – обеспечивать соответствие рабочего процесса и плана. В рамках диспетчеризации выдают наряды на выполнение конкретных задач. Инициатором таких заказов на работы является производство.

В нарядах прописывают следующие данные:

- как называется продукция;
- как называются производимые элементы, сборочные узлы или финальная сборка;
- номер заказа;
- количество;
- описание и количество нужных операций, в каком порядке их нужно выполнять;
- производственные отделы, участвующие в каждом этапе;
- инструменты, необходимые для той или иной операции;
- станки и машины, задействованные в каждой операции, и даты ее старта;

5. Контроль исполнения.

Это завершающая ступень планирования производства. Из названия ясно, что ее главная цель – отслеживать деятельность по выпуску продукции и обеспечивать проведение запланированных работ. На данном этапе контролируют, как осуществляется производственный процесс, исследуют отклонения от заранее установленных временных нормативов.[38]

Контроль исполнения состоит из следующих функций:

1. Проверка наличия необходимых для работы материалов, инструментов, запчастей и аксессуаров по всем текущим нарядам. Все они должны быть представлены в нужных объемах, чтобы предприятие без проблем могло запускать и проводить технологические операции.
2. Проверка проведения работ и операций на разных производственных стадиях. Здесь собирают сведения о начальном и финальном времени решения задач и дате окончания работ, узнают, в каком состоянии по факту находится выполняемая работа, и соотносят ее с планируемыми сроками окончания, отслеживают, как движутся материалы, комплектующие и узлы в промышленном процессе, после чего проверяют результаты.
3. Создание записей о ходе работ и отслеживание их актуальности.
4. Формирование отчетов для руководителей производства, в которых сообщают обо всех важных отклонениях от нормативов. Это нужно, чтобы своевременно принимать корректирующие решения. Также на этом этапе формируют отчетность для планового отдела, чтобы можно было менять программу действий на перспективу.

Именно благодаря планированию и контролю производства предприятие выпускает качественные изделия в требуемом объеме и вовремя выполняет отгрузку. Планирование производственной работы и контроль ведется непрерывно, все элементы данного процесса взаимосвязаны и взаимозависимы.[39]

На каждом уровне системы планирования и контроля производственного процесса нужно проверять, соответствует ли приоритетный план ресурсам, которыми располагает предприятие, и производительности оборудования. В рамках основного процесса управления промышленной деятельностью и ресурсами компания рассчитывает оптимальную производительность с учетом приоритетного плана и ищет способы достичь ее. Без этих действий не удастся разработать эффективный комплекс рабочих мероприятий. Если не получится выйти на требуемую производительность в нужный момент, план придется откорректировать.[40]

Определять оптимальную производительность, сравнивать ее с действующей и менять (или корректировать) планы следует на каждом уровне системы планирования и контроля деятельности по выпуску продукции.

Это нормально, что технику, оборудование и станки раз в несколько лет обновляют или выводят из эксплуатации. Но в периоды на этапах от планирования до контроля производства таких изменений быть не должно. В это время можно корректировать количество смен, порядок сверхурочных, передавать работы субподрядчикам и т. д.[41]

Оперативно-производственное планирование (ОПП) – заключительная ступень внутрипроизводственного планирования. Особенность ОПП в том, что производственный отдел формирует плановые задания и в это же время отвечает за их выполнение.

Основная задача ОПП – организовать слаженную работу всех структур компании, что позволило бы обеспечить равномерное и ритмичное производство изделий в необходимом количестве и номенклатуре с использованием имеющихся ресурсов в полном объеме.

В рамках оперативно-производственного планирования проводят ряд мероприятий: разработку календарно-плановых нормативов, помесячного плана разработки изделий компании. Также формируют оперативно-календарные планы, в которых отражено, в каком объеме и с какой

периодичностью цеха предприятия должны выпускать узлы и детали в часы или смены, сутки, недели, месяцы. Детально рассчитывают, в каком объеме требуется загрузить площади и оборудование, организуют сменно-суточное планирование, оперативно учитывают ход производственного процесса, контролируют и регулируют его (проводят диспетчирование).

Составляющие ОПП – календарное планирование и оперативное регулирование производственного процесса (диспетчирование).

В рамках календарного планирования годовой план выработки товаров детализируют по срокам запуска-выпуска каждого вида изделий и своевременно доводят эти показатели до всех главных цехов, а внутри цехов – до всех промышленных участков и рабочих мест. Календарное планирование также включает в себя оперативный учет решения производственных задач.

Промышленный процесс на предприятии оперативно регулируют, или, другими словами, проводят диспетчирование. То есть систематически учитывают и контролируют решение сменно-суточных задач, осуществляют профилактические мероприятия, направленные на устранение факторов, из-за которых могут сорваться планы и нарушиться производственный процесс.

В зависимости от места выполнения ОПП бывает межцеховым и внутрицеховым. Разработкой межцеховых планов занимается производственно-диспетчерское подразделение компании. Именно этот отдел разрабатывает оперативно-календарные нормативы, увязывает содержание и сроки календарных графиков работы цехов, составляет и выдает цехам помесячные календарные планы, оперативно учитывает и регулирует их выполнение.[42]

Цель внутрицехового планирования – добиться того, чтобы участки и их рабочие места ритмично выполняли заданную месячную программу. Такого рода планирование производят ПДБ (производственно-диспетчерск

Многие специалисты выделяют три основных вида, по которым осуществляется рассчитываются нормативы для работы персонала:

- по дням — установление дневной нормы, которую работник должен отработать согласно установленному графику;
- по неделям — допускается расхождение в дневных нормах в рамках того, чтобы недельный график соблюдался в установленном порядке;
- суммированный показатель — в расчет берется более длительный календарный период, на который и устанавливается норма выработки.

Данное разделение подразумевает установление определенных нормативных рамок на указанный период. Работник должен отработать их в полной мере, если имеется недоработка, то она или вычитается в дальнейшем из зарплаты, или покрывается за счет переработки в другое время.[43]

Суммированный учет рабочего времени — это такой вид определения нормы, когда учитывается нестабильный график работы. К примеру специфика деятельности предприятия не позволяет установить стандартную пятидневную неделю по восемь часов. В этом случае положенные 40 часов могут учитываться иначе.

Обычно в такой ситуации устанавливается квартальная отчетность. Исходя из положенной выработки рассчитывается норма за три календарных месяца. На их протяжении недоработки и переработки не учитываются. Итоговый результат оценивается по предписанному квартальному нормативу.

Суммированный норматив рассчитывается и ведется отделом кадров, или специалистом, выполняющим соответствующие функции. Часто возникает вопрос, как правильно вести суммированный учет. Такая форма должна быть прописана в локальном положении. Если она не будет указана, а работодатель не оплачивает переработку, на него могут наложить штраф при проверке.

В 2017 году стабилизировался, а с 2018 года начал снижаться спрос промышленного сектора на рабочих высокой квалификации. Это обусловлено масштабным внедрением роботизированной техники.[44]

3.2. Мероприятия по совершенствованию процесса планирования труда обслуживающих обрабатывающие центры рабочих машиностроительного производства ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»

Производственный план представляет собой четкие правила процесса по созданию товара или оказанию услуги. Эффект от планирования лежит в основе любого производства. Это сложный процесс, который охватывает большое количество мероприятий, гарантирующих, что работников, оборудования и материалов достаточно, чтобы привести работу к логическому концу. Чтобы этого достичь и нужен производственный план, которые ответит на все вопросы, возникающие в ходе работы.

Производственный план – административный процесс внутри производственного бизнеса. В него входят решения о необходимом числе персонала, объеме сырья и прочих ресурсов, приобретающихся для изготовления товара.[45]

Производственный план состоит из следующих ключевых элементов:

- производственный процесс, в ходе которого определяются сборочные и механические процессы, передаваемые субподрядчику;
- потребности предприятия в запасах, специфика закупочной политики;
- контроль качества продукции и производственного процесса;
- основные поставщики разных материалов;
- потребности в сырье, связанные с закупками траты;
- производственные мощности – использование, расположение, преимущества, недостатки, площадь, необходимые изменения;

- помещения – определение полной потребности в помещениях, указывая, являются ли они арендованными, в собственности и пр.;
- персонал – численность сотрудников для каждого уровня, необходимые навыки, оклад, особенности обучения.[46]

В зависимости от поставленных задач каждое подразделение холдинга время планирования работы ориентируется на достижение последующих тактических и стратегических задач в своей сфере. Ориентиром служит производственный план, в котором предусмотрены:

1. Маркетинг – привлечение и удержание лояльных потребителей за счет уникального объединения факторов, товара, продвижения, сбыта, рекламы, стоимости и пр.
2. Производство – полное использование существующих возможностей производства, чтобы удовлетворить рыночные потребности в продукции, сократить отдельные издержки и обеспечить высокий уровень качества. Пожалуй, это самый главный раздел производственного плана.
3. Проектирование – разработка конкурентоспособной продукции, поиск технологических новшеств, выявление нововведений, увеличение качества работ и продукции.
4. Снабжение – закупка больших однородных партий материалов с низкими ценами и высоким качеством, поддерживая небольшие запасы ресурсов.
5. Финансы – работа предприятия в рамках запланированного бюджета, ориентир на прибыльную продукцию, минимизация займов и пр.
6. Учет - стандартизация отчетности по всем направлениям деятельности предприятия, унификация коммерческих сделок, подробная детализация производственных издержек.

7. Законотворчество – защита стратегии предприятия от возможных действий со стороны потребителей, поставщиков, конкурентов или правительства, что очень важно для производственного плана.[27]

Производственные планы обычно классифицируются:

- по широте охвата (стратегические и операционные);
- согласно временным рамкам (краткосрочные и долгосрочные);
- по характеру (общие и конкретные);
- по способу использования (одноразовые и постоянные).

Долгосрочное стратегическое планирование предполагает принятие решений по четырем основным направлениям:

- загрузка производственных мощностей;
- размещение производственных мощностей;
- производственный процесс;
- размещение инструментов и оборудования.[48]

После решения данных стратегических вопросов составляются три важных документа, которые потом будут включены в производственный план:

1. Общий. Отражает общий производственный план по всем направлениям деятельности.
2. Главный график работ – количество единиц каждого вида продукции для выпуска за определенное время.
3. План потребности предприятия в материальных ресурсах.

Основой планирования загрузки мощностей производства становятся прогнозы будущего спроса, трансформирующиеся в требования к производственным объемам. Если компания уже давно существует, происходит сравнение коммерческого прогноза на будущий период с фактическими мощностями производства. Это необходимо для определения, нуждается ли предприятие в дополнительных мощностях при подобном спросе. Подобное планирование загрузки производственных мощностей для

производственного плана важно не только для производителей, но и компаний в сфере услуг. Так, аналогичным образом продавцы определяют сколько им нужно сделать гамбургеров в час, а вузы прогнозируют число абитуриентов и будущих студентов.[49]

Если предприятие планирует в дальнейшем расширение производственных мощностей, необходимо указание в производственном плане нужных сооружений и зданий, чтобы обеспечить нормальный рабочий процесс, а также:

1. Расходы для оплаты труда.
2. Наличие квалифицированного персонала
3. Близость потребителей и поставщиков.
4. Стоимость электроэнергии и пр.

Обычно, значимость и важность данных факторов варьируются в зависимости от бизнеса, в котором развивается предприятие.

Предприятие при планировании процесса производства для производственного плана определяет подходящий способ производства продукта либо услуги. При составлении плана производственного процесса компании нужен тщательный анализ и оценка своих производственных методов и технологий, а также выбрать именно те, которые будут способствовать эффективному достижению конкретных целей производства.

Компания при планировании производственного процесса должна ответить на некоторые ключевые вопросы:

1. В какой степени планируется автоматизация производственного процесса?
2. Какую технологию будет использовать компания ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» – стандартную либо персонализированную?
3. Что для компании оказывается важнее – гибкость либо эффективность производственной системы?

Стоит отметить, что планирование производственного процесса является ключевым моментом производственного плана. Создание плана будущего производства – задача не из легких, но вполне под силу любому, если в этом сесть и досконально разобраться. Главное, точно определить соотношение эффективности труда, качества и уровень затрат. Именно поэтому создание производственного плана возлагается на высококвалифицированных специалистов компании ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ».

Производственный план предприятия на следующий год лучше начинать разрабатывать в середине текущего. Сначала предполагается оценка политической ситуации в стране, с прогнозом возможных изменений. При этом также рассматриваем экономические данные – цену на нефть, рост ВВП, уровни строительной активности и промышленного производства, чистый экспорт, темпы прироста инвестиций в основные средства.

Заключительным стратегическим решением во время создания производственного плана является выбор и оценка эффективного размещения оборудования, рабочих центров и инструментов. Данная процедура называется планирование размещения оборудования. Главная цель этого раздела производственного плана заключается в грамотном размещении оборудования, инструментов и рабочих центров таким образом, чтобы производственный процесс был максимально эффективным и удобным для работников. [50]

Создание этого раздела производственного плана начинается с оценки пространства, необходимого под оборудование. На этом этапе компания должно выяснить, какие офисы, комнаты для работы специалистов, складские помещения, мастерские и проч. ей понадобятся, чтобы обеспечить нормальный процесс производства. После этого, на основе уже имеющихся данных производственного плана, компания должна оценить разнообразные варианты размещения и конфигурации оборудования по части производственной эффективности. В этом случае помогут различные

инструменты и методы производственного плана: от компьютерных программ до схем, созданных вручную.

Есть три способа физической организации процесса производства:

1. Все элементы (оборудование, рабочие центры и подразделения) компонуются на производственных площадях. Их компоновка основана на сходстве выполняемых функций.
2. Линейная (поточная) планировка размещения оборудования. Предполагается распределение всех компонентов производственного процесса согласно последовательности производственных этапов.
3. Фиксированная позиция изделия. Применяется данный подход в случаях, когда производимая продукция с учетом внушительных размеров должна быть в течение всего производственного процесса на одном месте в фиксированном положении. К нему и производится доставка инструментов, материалов, оборудования и персонала.

Составление общего документа для производственного плана производится на определенный период, обычно на 1 год. Как правило, в нем отражается общая картина производства. При составлении этого документа, основанного на прогнозах предстоящего коммерческого спроса и планирования загрузки производства, предприятие определяет нормы выработки, уровни запасов и численность необходимого персонала на отчетный период.[51]

Основное внимание должно быть сосредоточено на общей концепции производства, а не на конкретных деталях по отдельности, то есть в ходе создания общего плана рассматриваются целые категории товаров, а не их отдельные виды. Например, компания ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», специализирующаяся на выпуске фасадных красок, в своем общем производственном плане должна указать, сколько литров краски в общем ей

придется изготовить за определенный отрезок времени, не градируя эти данные по цветам и плотности краски.

Подобные общие производственный планы важны крупным производителям, который выпускают на рынок большой ассортимент товаров. Для небольшой фирмы, как для нашей компании АВС из примера, будут нужен производственный план в виде простого графика работ, составленный на более продолжительный срок.

Подводя итог, стоит отметить, что общий производственный план по факту отражает два главных показателя производства:

- общее количество работников, которое потребуется для производства на конкретный период в рамках производственного плана;
- конкретные нормы выработки.

Основой главного графика работ является общий производственный план. Он является более детальным его вариантом. В главном графике работ фиксируются тип и число каждого изделия предприятия, а именно, как, где и когда оно будет произведено на следующий день, следующей неделе, в следующем месяце. Кроме этого указываются данные о необходимой рабочей силе, потребностях компании в товарно-материальных запасах.

Главный график работ, в первую очередь, составляется для разделения общего плана на части - на отдельные подробные операционные подпланы по каждому виду продукции. Их, как правило, потом объединяют в общий производственный план, о котором речь шла выше.

Современные компьютерные программы позволяют менеджерам проводить детальный анализ всех технических характеристик и спецификаций продукции с точным определением всего сырья, материалов и комплектующих, которые потребуются для их производства.

После определения предприятием срока выполнения заказа и требований о буферных (резервных) заказах все данные вносятся в

программу, которая становится базой для обеспечения необходимых материальных ресурсов для фирмы.

Не менее важным, чем производственный процесс, в производственном плане является вопрос, связанный с описанием того, как компания намерена контролировать качество, техническое обслуживание, закупки и затраты на производство.[52]

ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» сейчас активно практикует подход к контролю затрат, который основан на так называемых центрах затрат. Они являются центрами ответственности, для которых необходимо вести обособленный учет затрат, но только тех, которые не связаны с получением прибыли. Их эффективность определяется соответствием запланированных и нормативных объемов.

Так как затраты необходимо контролировать на каждом организационном уровне, то холдингу важно четко знать на каком именно уровне и требовать отчетности от менеджеров по затратам, входящих в сферу их компетентности.[53]

Для результативного и эффективного производства определенных товаров либо предоставления услуг всегда необходимо наличие соответствующих ресурсов, включая материалы. Нужно контролировать дисциплину поставок, отслеживать качество, количество, характеристики и цены на товары от поставщиков. Это не только гарантирует наличие необходимого для производства, но и взаимовыгодные отношения с поставщиком. Все это крайне важно отразить в производственном плане.

Повысить и упростить эффективность контроля над ресурсами помогут следующие действия:

- сбор максимально точных и полных сведений об условиях и датах поставок;
- сбор данных о качестве поставок, об их соответствии производственным процессам предприятия;
- получение данных о ценах поставщиков.

Данная информация потребуется для того, чтобы составить рейтинг и выявить самых надежных поставщиком сырья, что позволит выбирать между ними и отслеживать тенденции. К примеру, поставщиков можно оценивать по конкурентоспособности, уровню надежности, по качеству обслуживания, по скорости реакции на изменение спроса и т.д. Все это тоже необходимо указать в производственном плане.

Сегодня многие предприятия желают создать с поставщиками нормальные взаимовыгодные отношения. Чтобы не иметь десятки продавцов, которые непременно будут конкурировать между собой, производители выбирают одного-двух поставщиков, с которыми долго и тесно сотрудничают. Как итог повышается качество поставок и эффективность от сотрудничества.

Многие предприятия отправляют своих специалистов к поставщикам, чтобы решать различные технические проблемы, другие направляют целые группы инспекторов для оценки различных аспектов деятельности: методов поставок, способов контроля, особенностей производственного процесса, применяемых поставщиками во время своей работы. Это необходимо, чтобы выявить брак и дефекты. Проще говоря, сейчас российские предприятия делают все, что всегда делали их коллеги из Японии, которые налаживают долгосрочные взаимодействия с поставщиками.

Вопрос с поставщиками также важно отразить во время создания производственного плана.

Для результативного и эффективного выполнения поставленных целей любому следует обеспечивать контроль пополнения товарно-материальных запасов. С этой целью используется система повторного заказа по завершении определенного уровня запаса.

Система перезаказа применяется с целью минимизации текущих издержек, которые связаны с хранением запасов, а также для обеспечения должного уровня обслуживания потребителей.[54]

С помощью разных статистических процедур обычно предприятия задают точки перезаказа на определенном уровне, гарантирующем наличие достаточного количества товарно-материальных запасов, чтобы продолжать работу между размещением и выполнением повторного заказа.

Техническое обслуживание в производственных организациях может быть трех основных видов:

- профилактический ремонт – выполняется до аварии;
- восстановительный ремонт – это когда необходима частичная или полная замена механизма либо его ремонт на месте непосредственно уже после поломки;
- условный ремонт — замена деталей либо капитальный ремонт по результатам ранее осуществленного технического осмотра.

Потребность в контроле технического обслуживания необходимо учитывать еще на этапе проектирования оборудования в производственном плане.

Комплексная программа, ориентированная на потребителя, необходима для неуклонного повышения качества процессов производства и выпускаемой продукции. В производственном плане следует указать, как будет производиться контроль качества, потому что это очень важно для производственного процесса.

Данная деятельность предусматривает постоянный контроль качества продукции, чтобы та неизменно соответствовала установленным стандартам. Контроль качества нужно выполнять несколько раз, начиная с первоначального поступления в производственную систему вводимых ресурсов. Такую работу необходимо вести на протяжении всего процесса производства и завершаться контролем готовых товаров и услуг на выходе. Важно не забыть и про оценку качества на промежуточных этапах в процессе преобразования.[55]

Есть две категории статистической процедуры контроля качества:

1. Выборочный контроль при приемке. Это оценка изготовленных либо закупленных компанией товаров или материалов. Происходит упреждающий контроль либо контроль на основе обратной связи. Предполагается определенная выборка, а затем принятие решения о судьбе данной партии по результатам анализа данной выборки с учетом оценки рисков.

2. Контроль производственного процесса — проведение выборки в процессе преобразования вводимых ресурсов в услуги либо товары предприятия. В результате удается определить, не утрачен ли контроль самого производственного процесса.

Начинать составление производственного плана трудовых ресурсов следует за 1,5-2 месяца до начала финансового года компании ООО «ХОЛДИНГ ЛЕНПОЛИГРАФМАШ». В случае совпадения финансового года с календарным, над производственным планом лучше всего работать в первой половине ноября. Отвечает за выполнение составленного плана вся команда, не ограничиваясь задачей лишь одного отдела. Следовательно, руководители всех подразделений должны принимать участие в подготовке производственного плана.

Для реализации амбициозных производственных планов часто необходимо привлечение новых сотрудников или обучение работающих менеджеров. Следовательно, нужно привлекать к составлению плана и специалистов отдела кадров. Оптимально, когда пройдут в ходе работы над готовым производственным планом 3-4 выездных сессии, в которых участвуют все ключевые руководители организации. Каждый участник между сессиями производит расчеты, строит прогнозы, которые обсуждаются в рамках следующей встречи. Подключать к данной работе следует производителей, потребителей и дилеров компании.[56]

Наиболее эффективным является планирование численности персонала с помощью методологии нормирования труда: определения норм времени на

выполнение трудовых операций и расчета трудоемкости по конкретной операции.

Для чего нужно планировать численность персонала с помощью нормирования труда?

- Позволяет сформировать прогноз потребности в персонале.
- Позволяет осуществить анализ структуры численности персонала и рассчитать необходимую численность.
- Дает возможность снабдить руководителей подразделений инструментами для оптимального планирования численности сотрудников.
- Позволяет повысить экономические результаты предприятия за счет сокращения затрат на ФОТ и содержание персонала.
- Дает возможность для повышения производительности труда, оптимизации трудовых процессов, выполнения интересных задач.

В результате ОАО « ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» получает:

- Разработанный алгоритм расчета нормативной численности сотрудников.
- Сборник норм времени.
- Форму для автоматического расчета численности сотрудников.
- Рекомендации по оптимизации численности персонала, распределению/перераспределению функционала между сотрудниками/подразделениями, автоматизации функций.

То есть работающий инструмент для управления численностью персонала, который можно использовать при возникновении потребности в планировании/оптимизации штата компании.

Кроме этого, необходимо отслеживать и ограничивать, сколько времени тратится сотрудником на задачи. Для этого можно использовать какое-нибудь из отслеживающих активность приложений и таким образом определить, какие задачи в целом за день осуществляются. Это поможет отказаться от лишнего и установить оптимальный срок для решения задачи.

Это так называемый управляемый стресс. Когда сотрудник смотрит на часы, он становится сфокусированным и продуктивным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для руководителей, стремящихся обеспечить устойчивое функционирование предприятий в нестабильной рыночной среде, актуально иметь инструментарий, позволяющий выполнять подробное планирование и анализ потенциальных трудовых возможностей.

Процедура планирования потребностей в работниках основывается на соотношении количества запланированных и имеющихся рабочих мест в соответствии со штатным расписанием и планом замещения вакансий. Для определения потребностей в персонале предполагается участие руководства предприятия и каждого подразделения, по которому проводят планирование.

Планирование персонала на предприятии может осуществляться с помощью различных техник и методик.

Жесткие рыночные условия ставят перед предприятиями реального сектора экономики задачи конкретизации затрат на персонал, учета, анализа и оптимизации издержек, связанных с его работой и развитием. Поэтому внедрение процесса планирования труда на предприятиях позволит оптимизировать систему управления затрат на персонал с учетом отраслевой специфики предприятия и качества трудового потенциала.

Выполнение подобного анализа трудоемко и затруднено необходимостью учета множества особенностей, относящихся к трудовому поведению работников и кадровой политике. Наличие возможности анализировать трудовой потенциал работников и предприятия в целом облегчит задачу внедрения методов анализа и оценки трудового потенциала в практику управления кадрами.

При планировании персонала решения принимаются по результатам оценки эффективности затрат на персонал, которая осуществляется с помощью различных методов: метод экспертных оценок, бенчмаркинг, оценка рентабельности, анализ отдачи на инвестиции в персонал, ключевые показатели эффективности и аудита персонала.

ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» осуществляет свою деятельность в области точного электронного машиностроения, являющегося самым наукоемким сегментом машиностроительной отрасли

Холдинг, как предприятие машиностроительной отрасли, занимается производством оборонной продукции, выпускает изделия специального назначения для нужд Министерства обороны России.

Организация трудового процесса сотрудников является неотъемлемой составляющей эффективного планирования производства. Наблюдение за трудовой деятельностью, фиксирование данных и анализ результатов помогает выявить те моменты, которые негативно влияют на весь процесс.

Производственный процесс – это поэтапное выполнение определенных действий, технологических операций, призванных изменить свойства, форму исходного сырья с целью получения конкретной готовой продукции с заданными характеристиками.

Производство имеет технологическую и трудовую составляющие. В первом случае речь идет о конкретном способе воздействия на средства производства, технологии. Проще говоря, описание технологического процесса содержит в себе ответ на вопросы – «что обработать? как? и чем?», то есть определяет вид используемого сырья, способ обработки, метод воздействия на предмет, виды оборудования и средств труда, источник энергии и т.п.

Трудовой процесс – это взаимодействие человека со средствами производства. Он характеризуется функциональными обязанностями работника, степенью его участия в производственном процессе (например, в ручной обработке или управлении автоматизированными системами), организацией рабочего места и условиями труда.

В компании действует рабочая группа, регулярно планирующая производство на предприятии. В нее входят директор по производству, представители финансовой и коммерческой служб. Финансисты должны предоставлять исчерпывающие сведения для принятия долгосрочных

обоснованных решений в вопросах управления о целесообразности определенного продукта.

Увлекаясь результатами расчетов, финансисты забывают, что на успех бизнеса влияют не решения «одного дня», а долгосрочные проекты. У финансового менеджмента главная цель должна заключаться в повышении стоимости компании, для чего нужно составлять успешную стратегию, предусматривая эффективные инструменты для её реализации. Компании для своей успешности сначала нужно сформировать общую стратегию минимум на 5 ближайших лет, лишь потом принять управленческие решения о внесении изменений в производственную программу. Следовательно, основываться решения должны не только на маржинальном подходе, необходимо еще учитывать развитие продуктового портфеля предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Планирование рабочего времени в обрабатывающем центре начинается с составления прогнозируемого баланса на определенный календарный период. Обычно во внимание принимается следующий год. На его основе формируется фонд рабочего времени, по которому рассчитываются все нормы выработки для каждого сотрудника.

Одна из последующих задач отдела кадров и начальника обрабатывающих центров — это обеспечение графика работ и контроля над посещением и эффективностью труда. Для этих целей используют различные методики, одной из которых является составление фотографии по трудовой деятельности.

Такой анализ позволяет провести наблюдение за всеми выполняемыми действиями работника. На основании фактических данных и прогнозируемых рассчитываются коэффициенты эффективности. Они позволяют наглядно оценить текущую ситуацию по выработке работников.

Можно сделать вывод, что планирование труда рабочих обрабатывающих центров ведется, при этом производительность труда в 2017 году снизилась, поэтому предприятию нужно принимать меры и

разрабатывать мероприятия по повышению эффективности планирования труда рабочих обрабатывающих центров.

Планирование производственного процесса является ключевым моментом производственного плана. Создание плана будущего производства – задача не из легких, но вполне под силу любому, если в этом сесть и досконально разобраться. Главное, точно определить соотношение эффективности труда, качества и уровень затрат. Именно поэтому создание производственного плана возлагается на высококвалифицированных специалистов компании.

Производственный план ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» на следующий год лучше начинать разрабатывать в середине текущего. Сначала предполагается оценка политической ситуации в стране, с прогнозом возможных изменений. При этом также рассматриваем экономические данные – цену на нефть, рост ВВП, уровни строительной активности и промышленного производства, чистый экспорт, темпы прироста инвестиций в основные средства.

Заключительным стратегическим решением во время создания производственного плана является выбор и оценка эффективного размещения оборудования, рабочих центров и инструментов. Данная процедура называется планирование размещения оборудования. Главная цель этого раздела производственного плана заключается в грамотном размещении оборудования, инструментов и рабочих центров таким образом, чтобы производственный процесс был максимально эффективным и удобным для работников.

Начинать составление производственного плана трудовых ресурсов следует за 1,5-2 месяца до начала финансового года компании. В случае совпадения финансового года с календарным, над производственным планом лучше всего работать в первой половине ноября. Отвечает за выполнение составленного плана вся команда, не ограничиваясь задачей лишь одного

отдела. Следовательно, руководители всех подразделений должны принимать участие в подготовке производственного плана.

Для реализации амбициозных производственных планов часто необходимо привлечение новых сотрудников или обучение работающих менеджеров. Следовательно, нужно привлекать к составлению плана и специалистов отдела кадров. Оптимально, когда пройдут в ходе работы над готовым производственным планом 3-4 выездных сессии, в которых участвуют все ключевые руководители организации. Каждый участник между сессиями производит расчеты, строит прогнозы, которые обсуждаются в рамках следующей встречи. Подключать к данной работе следует производителей, потребителей и дилеров компании.

Наиболее эффективным является планирование численности персонала с помощью методологии нормирования труда: определения норм времени на выполнение трудовых операций и расчета трудоемкости по конкретной операции.

Для чего нужно планировать численность персонала с помощью нормирования труда?

- Позволяет сформировать прогноз потребности в персонале.
- Позволяет осуществить анализ структуры численности персонала и рассчитать необходимую численность.
- Дает возможность снабдить руководителей подразделений инструментами для оптимального планирования численности сотрудников.
- Позволяет повысить экономические результаты предприятия за счет сокращения затрат на ФОТ и содержание персонала.
- Дает возможность для повышения производительности труда, оптимизации трудовых процессов, выполнения интересных задач.

В результате ОАО « ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» получает:

- Разработанный алгоритм расчета нормативной численности сотрудников.

- Сборник норм времени.
- Форму для автоматического расчета численности сотрудников.
- Рекомендации по оптимизации численности персонала, распределению/перераспределению функционала между сотрудниками/подразделениями, автоматизации функций.

То есть работающий инструмент для управления численностью персонала, который можно использовать при возникновении потребности в планировании/оптимизации штата компании.

Кроме этого, необходимо отслеживать и ограничивать, сколько времени тратится сотрудником на задачи. Для этого можно использовать какое-нибудь из отслеживающих активность приложений и таким образом определить, какие задачи в целом за день осуществляются. Это поможет отказаться от лишнего и установить оптимальный срок для решения задачи. Это так называемый управляемый стресс. Когда сотрудник смотрит на часы, он становится сфокусированным и продуктивным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)
2. Анисимов А.Ю., Обухова А.С., Лехнович Д.В. Стратегия управления трудовыми ресурсами компании // Копирайт. Вестник Академии интеллектуальной собственности. – 2017. - N 3.
3. Артемьева И.Г. Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – Ярославль: ЯрГУ, 2015. – № 3. – С. 119-122.
4. Баранова А.В. Система управления компетенциями должностных лиц таможенных органов Российской Федерации // Вестник Российской таможенной академии. - 2016. - N 1. - С. 180 - 186.
5. Борзунов А.А. Значение кадрового направления обеспечения экономической безопасности компании в условиях перехода к цифровой экономике // Вектор экономики. - 2017. - № 7 (13). - С. 15.
6. Борзунов А.А. Кадровые риски в контексте обеспечения экономической безопасности компании // Ученые записки Международного банковского института. - 2017. - №3 (21). - С. 109-122.
7. Борзунов А.А. Кадровые риски в контексте обеспечения экономической безопасности компании // Ученые записки Международного банковского института. - 2017. - №3 (21). - С. 109-122.
8. Варданян И. Коэффициент текучести персонала: расчет, анализ, выводы // Кадровик.ру. - 2013. - N 8. - С. 78 - 82.

9. Варданян И. Коэффициент текучести персонала: расчет, анализ, выводы // Кадровик.ру. 2013. N 8. С. 78 - 82.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
11. Власов В.И., Крапивин О.М. Постатейный комментарий к Закону РФ "О занятости населения в Российской Федерации". - Специально для системы ГАРАНТ, 2016 .
12. Воробьев Н.И., Галкин В.А., Мокеев М.М., Осипова И.Н., Юдина А.Б. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (постатейный). - Специально для системы ГАРАНТ, 2014.
13. Галенко В. Расходы на обучение сотрудников: общие правила и подводные камни // Новая бухгалтерия. - 2016. - N 2. - С. 74 - 89.
14. Герш М.В. Кадровый резерв // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - N 10. - С. 60 - 64.
15. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Отдел кадров коммерческой организации. - 2015. - N 11. - С. 56 - 62.
16. Глазкова Г.В., Дворецкая В.В. Повышение профессионального уровня специалистов в области аудита и консалтинга // Аудитор. - 2016. - N 6. - С. 12 - 18.
17. Головина Е. А. Формирование приоритетов развития персонала в автоматизированной системе управления / Е. А. Головина // Программные продукты и системы. - 2015. — №3. - С. 150-156.
18. Гофман О.Е. Подбор, обучение и адаптация молодых специалистов // Банковский ритейл. - 2014. - N 4. - С. 47 - 55.
19. Давыдова Е.В. Трудовые отношения: заблуждения работников и работодателей // Отдел кадров коммерческой организации. - 2016. - N 10. - С. 9 - 18.

20. Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
21. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
22. Касьянова С.А. Аудит кадрового потенциала организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. N 11. С. 35 - 41.
23. Касьянова С.А. Аудит кадрового потенциала организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - N 11. - С. 35 - 41.
24. Комарова И. Кадровый резерв: готовим впрок? // Кадровик.ру. - 2013. - N 6. - С. 64 - 67.
25. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / М.А. Бочарникова, З.Д. Виноградова, А.К. Гаврилина и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. 7-е изд., испр., доп. и перераб. М.: КОНТРАКТ, КНОРУС, 2015. - 1272 с.
26. Коренков Г.П. Что должны знать главный врач и руководитель кадровой службы медицинской организации о профессиональных стандартах // Главный врач. – 2017. - N 11.
27. Коротков Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
28. Мамонов Е. Из исполнителей в руководители: методика обучения и развития // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 3. - С. 80 - 88.
29. Морозова О. Основания для создания службы охраны труда // Информационный бюллетень "Экспресс-бухгалтерия": электрон. журн. - 2016. - N 29. - С. 27 - 28.
30. Мурашова Е. Уход на испытательном сроке: ошибка подбора или адаптации? // Консультант. 2013. N 1. С. 56 - 61.

31. Организация - саморегулируемая система. Она выбросит все, что ей будет мешать выживать [Интервью с И. Королевой] // Управление персоналом. - 2015. - N 34. - С. 30 - 38.
32. Орловский Ю.П., Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Настольная книга кадровика: юридические аспекты (отв. ред. проф. Ю.П. Орловский). - 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018.
33. Основы организации труда: экономические и правовые аспекты: практическое пособие (под редакцией кандидата юридических наук, профессора В.И. Шкатуллы, кандидата экономических наук, доцента Л.М. Суетиной). - 2 издание, дополненное. - Специально для системы ГАРАНТ, 2012.
34. Постатейный комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. А.В. Касьянова, Е.В. Шестаковой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 1506 с.
35. Постатейный комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (под ред. Л.В. Чистяковой, А.В. Касьянова). – М.: ГроссМедиа. РОСБУХ, 2018.
36. Приказ Минздравсоцразвития России от 17.05.2012 N 559н (ред. от 20.02.2014) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов, осуществляющих работы в области охраны труда"
37. Психология труда, инженерная психология и эргономика. Учебник для академического бакалавриата / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. — М.: Изд.-во Юрайт, 2014. – 622 с.
38. Пузаков С.Я. Справочник кадровика: в 2-х томах, том второй. – М.: Прометей, 2018.
39. Пурыскина В.А. Комплексная оценка трудового потенциала с

учетом показателей деятельности предприятия // Дизайн и технологии. – 2017. – № 60 (102). – С. 87–91.

40. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
41. Святая Е.О. Концептуальные положения по формированию комплексной стратегии маркетинга гостиничных услуг и направлений ее реализации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. - № 1 (57). – С. 281-289.
42. Семенихин В. Расходы турфирм // Аудит и налогообложение. - 2012. - N 7. - С. 14 - 24.
43. Современные кадровые технологии в органах власти: монография (под общ. ред. С.Е. Прокофьева, А.М. Беляева, С.Г. Еремина). - М.: "Юстицинформ", 2015.
44. Талицына О. Формируем кадровый резерв // Консультант. - 2013. - N 9. - С. 56 - 57.
45. Терегулова Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров. М., 2015. 450 с.
46. Укрощение "строптивых" [Интервью с А. Гладковой] // Управление персоналом. - 2015. - N 46. - С. 23 - 30.
47. Федотова М. Персонал как конкурентное преимущество организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - N 5. - С. 76 - 81.
48. Чащин В.В. Комплекс маркетинга персонала // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. - №3(39). – С. 90-94.
49. Чернякова Л. В угоду эффективности // БДМ. Банки и деловой мир. - 2016. - N 9. - С. 82 - 84.
50. Чернякова Л. Рынок труда в банковской сфере: прогнозы экспертов на 2017 год // БДМ. Банки и деловой мир. - 2017. - N 1-2. - С. 81 - 83.

51. Чуланова О.Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций региона // Кадровик. – 2014. - №2. - С. 100-105 .
52. Шадрина Т.В. Аттестация работников: что нужно знать работодателю? // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2016. - N 4. - С. 65 - 74.
53. Шкатулла В.И. Подбор и управление персоналом (как работодателю и работнику найти друг друга) // Библиотечка "Российской газеты". – 2017. – N 14.
54. Шкатулла В.И., Краснов Ю.К., Суетина Л.М., Надвикова В.В. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (под общ. ред. проф., к.ю.н. В.И. Шкатуллы; 17-е издание, дополненное; постатейный). - Специально для системы ГАРАНТ, 2016.
55. Шульгина Е., Сосновцева Е. Человеческий ресурс или человеческий капитал? // Кадровик.ру. - 2014. - N 6. - С. 66 - 70.
56. Официальный сайт ООО «ХОЛДИНГ ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» // http://www.lenpoligraphmash.spb.ru
57. Нормирование труда в 2018 году // https://www.kdelo.ru/art/384573-normirovanie-truda-v-2018-18-m2