Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 100 страниц. В работе наглядно представлены 4 рисунка и 27 таблиц. Количество использованной литературы – 41 источник. К работе прикреплено 6 приложений.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, внешняя и внутренняя среды предприятия, финансово-хозяйственная деятельность, анализ состава и структуры персонала, планирование персонала, потребность в кадрах, организационная структура, эффективность управления, текучесть кадров, совершенствование управления персоналом.

Объект исследования: персонал в АО «КОНТИ-РУС».

Предмет исследования: эффективность использования персонала АО «КОНТИ-РУС».

Цель работы — оценить эффективность использования персонала АО «КОНТИ-РУС» и обосновать направления по его совершенствованию.

Методы исследования: сравнительный анализ, экономико-математическое моделирование, функциональный анализ.

Исследования и разработки: раскрыта сущность кадрового потенциала и проблемы эффективного управления трудовыми ресурсами организации; проведен анализ подходов к данной проблеме в научной литературе; изучен состав и структура персонала АО «КОНТИ-РУС» по возрасту, образованию и уровню квалификации; рассчитаны характеристики движения рабочей силы; предложены пути совершенствования эффективности использования персонала АО «КОНТИ-РУС».

Экономическая значимость: совершенствование эффективности использования персонала АО «КОНТИ-РУС» обеспечит стабильность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические и

методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

Содержание

Введение 8

1 Теоретические основы оценки эффективности использования персонала и ее значение в деятельности предприятия 10

1.1 Понятие и сущность управления персоналом предприятия 10

1.2 Современные подходы к оценке эффективности управления персоналом 15

1.3 Производительность труда как один из показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов 28

2 Оценка эффективности использования персонала на примере АО «КОНТИ-РУС» 35

2.1 Общая характеристика и разбор влияния внешней и внутренней среды на деятельность предприятия АО «КОНТИ-РУС» 35

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «КОНТИ-РУС» 40

2.3 Оценка эффективности использования персонала предприятия 59

3. Совершенствование управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» 70

3.1 Анализ программного обеспечения по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» 70

3.2 Внедрение системы дистанционного обучения персонала в АО «КОНТИ-РУС» 76

3.3 Расчет эффективности предлагаемого мероприятия по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» 82

Заключение 85

Список использованных источников 90

Приложения 94

Введение

Внешняя среда характеризуется увеличением неопределенности и риска во внешней среде организаций. Большая часть рисков связана с частыми и быстрыми изменениями в законодательстве, в области разработки и использования новейших технологий, в возросшей конкуренции на рынках труда, продукции, сырья и материалов. В этих условиях четко обозначилась мировая тенденция перемещения конкуренции в сферу управления персоналом, выступающего наиболее мобильным и важным ресурсом организаций. Доказательством этого является то, что наиболее эффективно работающие компании располагают лучшими специалистами и структурами управления, используя при этом гибкие системы мотивации творческого потенциала своих сотрудников. В целом ряде таких фирм разработаны и активно внедряются в деловые и межличностные отношения правила и нормы организационной культуры, ориентирующие всех сотрудников на достижение общезначимых целей.

Актуальность рассматриваемой в данной работе темы объясняется тем, что на современном этапе развития рыночных отношений в современном менеджменте всё более значимую роль приобретают мотивационные аспекты. Мотивация труда является одним из наиболее важных средств оптимального использования ресурсов организации. Посредством стимулирования труда персонала вероятность получения результата и прибыльности организации возрастает в значительной степени. Так большинство предпринимателей, которые используют труд наемных работников, закономерно стремятся к тому, чтобы этот труд был добросовестным, производительным и эффективным. В этой связи формирование у работников подлинной заинтересованности в конкретной работе и надлежащего отношения к ней по-прежнему остается для работодателей одной из наиболее актуальных задач.

Цель работы — формирование предложений по повышению эффективности использования персонала предприятия АО «КОНТИ-РУС».

Реализация поставленной цели требует решения следующих взаимосвязанных задач:

- раскрытие сущности кадрового потенциала и проблемы эффективного управления трудовыми ресурсами организации;
- анализ подходов к данной проблеме в научной литературе;
- изучение современных методов отечественного и зарубежного опыта развития трудовых ресурсов;
- характеристика АО «КОНТИ-РУС» как субъекта хозяйствования;
- оценка эффективности использования персонала в АО «КОНТИ-РУС»;
- обоснование направления повышения эффективности использования персонала в АО «КОНТИ-РУС».

Объект исследования — трудовая деятельность персонала промышленного предприятия АО «КОНТИ-РУС».

Предмет исследования – механизм повышения эффективности использования персонала на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, заключения и трех глав. В первой главе представлена общая характеристика деятельности предприятия, во второй главе характеристика финансово-хозяйственной деятельности; также дается оценка эффективности управления персоналом в АО «КОНТИ-РУС», а в третьей главе показываются пути повышения эффективности управления персоналом на данном предприятии.

Третья глава несет в себе элементы новизны, поскольку анализ проводится на оригинальном материале и даются конкретные рекомендации по данному предприятию.

В ходе подготовки данной работы, использовались учебники и учебные пособия различных авторов, охватывающие широкий круг проблем управления персоналом, организации труда и производственных процессов, монографии, периодическая печать, а также данные статистической и бухгалтерской отчетности хозяйственной деятельности предприятия АО «КОНТИ-РУС».

1 Теоретические основы оценки эффективности использования персонала и ее значение в деятельности предприятия

1.1 Понятие и сущность управления персоналом предприятия

Предприятие — не только кибернетическая, организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек — живой, творчески активный, со своими достоинствами и недостатками.

Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации. В связи с этим управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя, который управляет теми сотрудниками, которым он делегировал полномочия, задачи, компетентность. В то же время управленческая ответственность остается за руководителем. Он отвечает за работу сотрудников.

Однако нередко руководитель действует на основе интуиции, своего опыта или личных убеждений, которые не всегда верны. Дело в том, что руководитель, инженер или экономист, концентрирует внимание на конструкции, технологии выпускаемых изделий, их себестоимости, оборудовании, комплектующих изделиях, контрольных операциях. В то же время сотрудники часто остаются вне поля его зрения, ему чужды их проблемы, отношения, чувства, они для него только подчиненные. Однако, когда экономист или инженер становится руководителем, ему приходится управлять не технологическим процессом, снабжением или сбытом, а людьми, он должен обращать внимание на их способности, конфликты, поведение, проблемы. Управление персоналом призвано содействовать решению таких проблем, в этом его сущность. [1, с. 353-421]

Управление персоналом не ограничено жесткими рамками, однако к концу XX в. теория и практика уже выработали ряд достаточно устойчивых, общих критериев, одним из которых является оперативность, т.е. то, как руководители в повседневной деятельности осуществляют управление сотрудниками и какими методами

воздействия при этом располагают. Кроме того, большое значение имеет работа кадровых служб и их сотрудников.

Стиль оперативного управления персоналом часто зависит от характера деловых и человеческих отношений, которые сложились на предприятии. Они различаются в зависимости от особенностей производства, условий труда и вида выпускаемой продукции или услуг. Управление персоналом осуществляется в единстве с технологическим управлением, производственными и трудовыми процессами и позволяет отождествлять производство с предприятием, а предприятие — с менеджментом. Однако необходимо учитывать, что оно является только частью менеджмента.

Под управлением персонала, или менеджментом персонала, понимается система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления. Предприятие ищет абстрактную рабочую силу, но имеет дело с конкретными людьми. Это порождает две области функций менеджмента персонала:

- руководство людьми (лидерство);
- расчетно-аналитическую работу с цифровым материалом (расчет потребностей в персонале, определение его стоимости и анализ состояния, составление штатного расписания), разработку требований к персоналу. [2, с. 223]

Основные понятия менеджмента персонала и их содержание представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Определения понятий в управлении персоналом

Понятие	Содержание
Кадровая политика	Принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами
Персонал	Сотрудники организации: руководитель, специалисты, рабочие, младший обслуживающий персонал

Продолжение таблицы 1

Понятие	Содержание
Приобретение персонала	Всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников
Планирование персонала	Предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом
Назначение персонала	С одной стороны, создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени, с другой — занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой
Развитие персонала	Всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности
Высвобождение персонала	Мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников
Оценка персонала	Использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений
Оценка качества работы персонала	Установление степени соответствия сотрудников своей должности
Кадровое администрирование	Централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке
Руководство персоналом	Децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты
Контроллинг персонала	Присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирования и регулирования работы с персоналом.

Понятия, представленные в таблице 1, составляют основу системы менеджмента персонала, его инструментарий, позволяют разобраться в его содержании.

К ним относятся приемы и методы, используемые при выполнении отдельных функций управления персоналом. Это техника работы руководителя с людьми. Различают инструменты индивидуальной работы, например собеседование, и групповой, например семинар, конференция.

Понятие руководства персоналом используется в различных вариантах, аспектах и на нескольких уровнях. На уровне предприятия как системы оно включает разработку подсистемы регулируемых отношений. На уровне процессов производства речь идет о непосредственном управлении сотрудниками. На уровне продуктов как овеществленной рабочей силы, которая была задействована при определенной расстановке кадров, руководство персоналом сводится к оценке его результативности. [3, с. 688]

Глобальная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. [4, с. 352]

Управление людьми, их поведением, межличностными и групповыми отношениями — специфический вид деятельности в системе управления предприятием. Участниками процесса управления персоналом выступают отдел кадров; руководители; сотрудники; совет предприятия (совет акционеров в случае акционерного общества). Каждый из этих участников вносит свой вклад в менеджмент персонала, являясь либо субъектом, либо объектом управления или тем и другим одновременно. Каждый выполняет определенные задачи как в деловой сфере, так и в сфере взаимоотношений, а значит, и задачи управления персоналом. [5, с. 416]

Взаимосвязь и различия между задачами управления персоналом и производственными задачами представим в таблице 2.

Таблица 2 - Задачи управления персоналом и производственными задачами

Деловые задачи и задачи управления производственными процессами	Задачи управления персоналом
Производственные и деловые цели	Управленческие цели
Производственная деятельность	Управленческая деятельность
Деловые задачи и задачи управления производственными процессами	Задачи управления персонал
Рассчитываемое овеществление (переход) деятельности в материальном продукте	Нерассчитываемый, только опосредованно определяемый вклад в материальный продукт через управление поведением людей
Деловые результаты преднамеренных и однозначно определенных действий в соответствии с технологическими и другими отнормированными материально-вещественными процессами	Результаты работы руководителей как продукт преднамеренных, но не однозначно обусловленных видов деятельности

Задачи управления наряду с факторами окружающей среды образуют определенные границы управления персоналом. Сотрудничество с персоналом начинается с поиска сотрудников и распределения их по рабочим местам предприятия. Оно характеризуется большим числом внешних и внутренних социальных, духовных технико-технологических, экономических факторов. Это:

- правовые условия и нормы трудовых отношений;
- социальная структура предприятия и его партнеров;
- организация и технология производства;
- логистика;
- принципы хозяйственной деятельности, концепция деловой активности, отношение к предпринимательству;
- предпринимательская деятельность подразделений предприятия, степень их самостоятельности;
- организационная структура управления предприятием.

Перечень факторов управления персоналом будет неполным, если в него не включить те, которые влияют на трудовые отношения. [6, с. 63]

Эффективность трудового процесса определяется активностью его участников под влиянием ситуационно-специфических воздействий в зависимости от различных

условий. Знание этих условий дает возможность влиять на активизацию действий сотрудников.

1.2 Современные подходы к оценке эффективности управления персоналом

Под кадрами или персоналом предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью. Персонал характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. [7, с. 496]

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. [8, с. 265]

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной, поэтому целесообразно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей как в абсолютном, так и в относительном выражении, и не допускать их значительного расхождения.

Списочная численность персонала на определенную календарную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. Постоянные, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту.
2. Временные, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица — до 4 месяцев.
3. Сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев. [9, с. 78]

Списочная численность персонала может рассматриваться как средняя величина за некоторый период — месяц, квартал, год.

Так, среднесписочная численность за месяц — это сумма явок и неявок по дням, отнесенная к календарному числу дней. При этом показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим.

Среднегодовая или среднеквартальная численность определяется по формуле:

$$\frac{\text{ЧП ср} = ½\ \text{Ч1} + ½\ \text{Ч2} + \ldots + \text{Ч n} + 1}{\text{n}}, \qquad (1)$$

где: ЧП ср — средняя численность персонала за период;

Ч1, Ч2, ..., Чп — численность персонала на начало каждого подпериода;

п — число подпериодов, из которых состоит данный период.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность [10, с. 211]

На деле персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление

пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

- необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.
- вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии).
- желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.
- легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.
- обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности. [11]

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия. [12, с. 280]

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников. [4, с. 352]

Важнейшей характеристикой состояния персонала является его динамика: работники поступают на работу, увольняются, уходят в отпуск, на учебу, на пенсию, в армию. [13, с. 32]

Интенсивность движения персонала характеризуется следующими коэффициентами:

Общий коэффициент по приему – отношение числа принятых за период работников к среднесписочной численности:

$$Коп = \frac{Чпринятых}{Чсреднесписочная} * 100\%, \quad (2)$$

где: Коп - общий коэффициент по приему;

Чпринятых - общее число принятых в данном периоде;

Чсреднесписочная - среднесписочная численность.

Общий коэффициент по увольнению – отношение количества работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$Коу = \frac{Чуволенных}{Чсреднесписочная} * 100\%, \quad (3)$$

где: Коу - общий коэффициент по увольнению;

Чуволенных - общее число уволенных в данном периоде;

Чсреднесписочная - среднесписочная численность.

Коэффициент общего оборота – отношение суммарного числа принятых и выбывших за период работников к среднесписочной численности:

$$Кобщ = \frac{Чпринятых + Чуволенных}{Чсреднесписочная} * 100\%, \quad (4)$$

где: Кобщ - коэффициент общего оборота;

Чпринятых - общее число принятых в данном периоде;

Чуволенных - общее число уволенных в данном периоде;

Чсреднесписочная - среднесписочная численность.

Коэффициент замещения – это отношение разницы между количеством принятых и уволенных работников в данном периоде:

$$Кзам = \frac{Чпринятых - Чуволенных}{Чсреднесписочная} * 100\%, \quad (5)$$

где: Кзам - коэффициент замещения;

Чпринятых - общее число принятых в данном периоде;

Чуволенных - общее число уволенных в данном периоде;

Чсреднесписочная - среднесписочная численность.

Коэффициент сменности известно, что он равен коэффициенту оборота по выбытию или коэффициенту оборота по приему, в зависимости от того, какой из них является наименьшим

Показатель текучести кадров – это отношение числа уволенных по субъективным причинам работников (по собственному желанию, по инициативе администрации и в связи с окончанием срока контракта) к среднесписочной численности работников:

$$Ктек = \frac{Ч(соб.ж. + дисц)}{Чсреднесписочная} * 100\%, \quad (6)$$

где: Ктек - коэффициент текучести кадров;

Ч(соб.ж. + дисц). - численность уволенных по субъективным причинам;

Чсреднесписочная - среднесписочная численность.

Коэффициент устойчивости (стабильность кадров может рассчитываться с учетом стажа, опыта работников определенных категорий) это отношение численности работающих со стажем работы на предприятии, например 5 лет и более:

$$Куст = \frac{Чраб.стаж}{Чраб.1\ год} * 100\%, \quad (7)$$

где: Куст- коэффициент устойчивости;

Чраб.стаж. - численность работников со стажем более одного года;

Ч раб. 1 год - число работников, принятых в течение года.

Для анализа текучести персонала за ряд лет, так как важно знать, что работники с более длительным стажем остаются на предприятии [4, 528]

В процессе планирования действуют принципы:

- оценки работы персонала — чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- открытого соревнования — чем больше организация стремится к успеху, тем активнее она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности;
- непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала в условиях выживания, конкуренции и обязательств перед обществом организация не может "нянчиться" с теми, кто не заинтересован в повышении своего профессионального мастерства;
- преемственности кадров [1, с. 352-421]

Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а излишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие предприятия, но и его экономический рост. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы. Наилучшее применение рабочей силы достигается при выполнении следующих условий:

- мотивация производительности (достигается при помощи систем поощрения — материальных, групподинамичных и исходящих из рабочего задания);
- развитие у сотрудников производственных навыков путем обучения и самообучения;
- обеспечение совместной работы при помощи оптимального структурирования групп совместно работающих сотрудников.

Основу планирования персонала составляют собранные и переработанные данные. В связи с трудностью получения этих данных на ряде предприятий могут возникнуть проблемы:

- планирование персонала производится без уверенности. Оно должно было бы исходить из различных предположений о развитии производства и его технологий. В распоряжении же имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующей ситуацией с персоналом;
- трудности в планировании возникают в связи с тем, что не изучены все показатели влияния на планирование персонала;
- информация о плановых переменных должна анализироваться с целью выяснения того, что мешает сбору и соединению данных. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, благодаря которым данные, относящиеся к планированию, были бы переработаны.

В планировании персонала, независимо от его состояния, может быть выделено три направления.

Структурно определенное планирование — планирование в рамках основанного на разделении труда производственного процесса; определяются основные положения по применению рабочей силы. При этом речь идет, прежде всего, о том, как образуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координированное сотрудничество между отдельными сотрудниками. [15, с. 387]

Индивидуальное планирование — принимается во внимание не общность или группа, а отдельный сотрудник. Индивидуальное планирование персонала является необходимым в связи с тем, что, во-первых, сотрудник в противоположность машине не является статичным, а развивается благодаря получению дополнительной информации и приобретению опыта; во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно снижается, поэтому планирование

персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должности необходимого сотрудника.

Коллективное планирование — на первый план выдвигается не отдельный член коллектива, а все сотрудники либо их отдельные группы. [16, с. 227]

Обзор трех групп планирования персонала представлен в приложении А.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих новой, более высокой квалификации, и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия? [17]

Являясь частью общей системы планирования организации, кадровое планирование решает задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности, квалификации, производительности работников с учетом издержек на их найм [5, с. 399]

Положительное влияние планирования проявляется в следующем:

- оно позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный ранее потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места;
- дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, избежать кризисных ситуаций, возникающих при нехватке рабочей силы;
- на его основе проводится профессиональное обучение, позволяющее поддерживать уровень квалификации работников;
- определяет тенденции в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала;
- способствует сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. [18, с. 256]

Существует ряд планов по персоналу: планы-цели, планы-программы, оперативные планы.

Рассмотрим содержание и порядок составления среднесрочного (2—3 года) плана потребности в кадрах. Процесс планирования включает в себя три главных этапа:

1. Оценка наличных ресурсов;
2. Оценка будущих потребностей;

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Первый этап анализа и оценки базируется на объективных характеристиках: личностные характеристики работников (возраст, пол, общий стаж, распределение по уровню квалификации, стаж в организации); потери времени по разным причинам; характер занятости (полная или частичная, временная или постоянная); рабочие места, режим работы; условия труда; основная и дополнительная оплата; социальные выплаты и др.

Вторым этапом является прогнозирование потребности в кадрах и их наличия в будущем по подразделениям, специальностям, квалификационным группам, источникам покрытия; потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации; необходимых изменений условий труда и форм вознаграждения.

Потребность в кадрах делится на общую и дополнительную. Общая равна числу работников, необходимых для решения задач, поставленных в планах (производственных, маркетинговых, инвестиционных, финансовых), и прогнозируется на основе их анализа. Дифференцируется в разрезе профессий, специальностей, профилей и уровней подготовки. Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планируемого периода.

Третий этап состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности: привлечение, высвобождение, продвижение кадров, замещение ключевых штатных должностей, адаптация, обучение и повышение квалификации; действия на рынке труда; изменение заработной платы; финансирование соответствующих мероприятий (например, план подготовки кадров для обеспечения потребностей нового производства или план мероприятий по высвобождению и перемещению рабочей силы).

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае требуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Схема планирования потребности в персонале приводится в приложении Б.

Кадровое планирование в организации реализуется посредством осуществления комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединяемых в оперативном плане работы с персоналом.

На основании сравнения плана с численностью персонала, уже работающего в организации, определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. После чего начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий:

- детализация требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие;
- подбор кандидатов;
- отбор кандидатов;
- оформление на работу. [18, с. 256]

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий и организаций бюджетной сферы — это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия. Данный документ может быть использован и предприятиями негосударственного сектора экономики. [12, с. 280]

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. [19, с. 93]

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: переводить на сокращенные формы занятости; использовать на несвойственных работах, на других объектах; направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п. [20]

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам. Разрабатывается собственниками организации, кадровыми службами. В крупных компаниях кадровая политика как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев [6, с. 376].

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внешним относятся: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзами; состояние экономики; перспективы рынка труда. Внутренними факторами выступают: структура и цели организации; территориальное размещение; применяемые технологии; организационная культура; морально-психологический климат в коллективе.

Понимание кадровой политики претерпело существенные изменения за последние десятилетия. Возникновение дефицита рабочей силы в период

экономического подъема (например, в Германии, Японии в эпоху экономического чуда) обусловило отказ от понимания работы с кадрами как просто административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов. Затем энергетический кризис 70-х годов и упомянутые структурные сдвиги в экономике породили проблему занятости, адаптации к меняющимся условиям. В настоящее время складывается комплексное понятие кадровой политики как единства взаимосвязанных направлений:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
- создание условий, настраивающих работника на эффективный высокопроизводительный труд.

Теперь работе с кадрами вынуждены уделять внимание все уровни управления фирмой: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба. Основополагающими становятся стратегические вопросы, создание целостной системы. Сфера управления персоналом, наряду с известными классическими задачами администрирования, участвует также в осуществлении основной стратегической линии по руководству предприятием.

Будучи составной частью общей концепции развития предприятия, кадровая политика ставит при этом собственные цели, включающие:

- цели, обусловленные отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами);
- цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов, совершенствование стиля руководства)

Кадровая политика, ориентированная на будущее, предусматривает несколько главных направлений реализации:

- определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

- формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- формирование концепции вознаграждения (компенсации) сотрудников в связи с намеченной стратегией бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощь в трудоустройстве в случае массовых увольнений;
- определение путей профессионального роста кадров, их обучения, повышения квалификации, переподготовки по новым технологиям;
- развитие социальных отношений;
- поддержание нормального морально-психологического климата в коллективе. [18, с. 256]

1.3 Производительность труда как один из показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами рабочего времени на производство единицы продукции либо выполненной работы. Производительность труда в широком понимании - это способность конкретного работника производить продукцию и оказывать услуги. [21, с. 45-46]

Различают индивидуальную и общественную производительность труда. Эффективность индивидуальных затрат труда называют производительностью индивидуального (живого) труда.

Производительность труда, определяемая по затратам не только живого, но и овеществленного труда, называется производительностью общественного труда. На предприятии для выражения производительности труда используются два показателя - выработка и трудоемкость, рассчитываемые по следующим формулам:

$$B = \frac{\text{ВП}}{\text{Чсп}}, \tag{8}$$

$$\text{Тр} = \frac{T}{\text{ВП}}, \tag{9}$$

где: В - выработка;

ВП - объем валовой продукции или выполненной работы в натуральных либо условно-натуральных единицах;

Чсп - среднесписочная численность работающих, чел;

Тр - трудоемкость продукции;

Т - время, затраченное на производство всей продукции, нормо-ч. [22, с. 212]

Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является выработка продукции. Выработка продукции — наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда и т. д.

Показатель выработки продукции в денежном выражении применяется для определения производительности труда на предприятиях, выпускающих разнородную продукцию.

При использовании нормированного рабочего времени выработка определяется в нормо-часах, в основном на отдельных рабочих местах, в бригадах, на участках, а также в цехах при выпуске разнородной и не завершенной производством продукции, которую нельзя измерить ни в натуральном, ни в денежном выражении.

Показатели выработки различаются также в зависимости от единицы измерения рабочего времени. Выработка может быть определена на один отработанный человеко-час (часовая выработка), один отработанный человеко-день (дневная выработка), на одного среднесписочного рабочего в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

На предприятиях в зависимости от единицы измерения объема производства различают три основных метода измерения производительности труда: натуральный, стоимостный и трудовой. [23, с. 184]

Натуральный метод измерения производительности труда характеризует выработку продукции в натуральной форме в единицу рабочего времени.

Натуральные показатели производительности труда - килограммы, метры и т. д. Недостаток этого метода заключается в том, что область применения ограничивается монопроизводствами, т. е. он может быть применен только на тех производствах, где выпускается продукция одного вида. Существует практика применения этого метода и в многономенклатурных производствах, но только в отдельных цехах и переделах (например, в литейном цехе, где выпускаются изделия только одного вида). Натуральный метод используется в основном при сопоставлении показателей производительности бригад, звеньев и рабочих, а также при определении норм выработки и уровня их выполнения. Разновидностью натурального метода является условно-натуральный. Здесь используются условно-натуральные измерители.

Стоимостный метод измерения производительности труда получил более широкое применение, особенно на промышленных предприятиях, так как он дает возможность учета и сравнения разнообразных видов работ путем приведения их к единому измерителю. Как один из основных показателей для планирования и учета производительности труда применяется показатель выработки в стоимостном выражении на одного работника, занятого в производстве. Однако этот метод не всегда правильно отражает уровень производительности труда, так как на ее стоимостное выражение влияет структура работ, ценовой фактор и материалоемкость продукции.

Трудовой метод измерения производительности труда характеризует отношение нормативных затрат к фактическим затратам рабочего времени. При использовании этого метода рассчитывают показатель трудоемкости (показатель, обратный выработке). Различают трудоемкость:

- нормативную, отражающую затраты времени на изготовление единицы продукции по действующим нормам времени;
- плановую, отражающую затраты времени на производство единицы продукции с учетом реализации мероприятий по снижению трудоемкости;
- фактическую, отражающую действительные затраты времени на выпуск единицы продукции, включая потери рабочего времени. [24, с. 177-181]

Сопоставление фактической и нормативной трудоемкости характеризуется коэффициентом выполнения норм времени.

В зависимости от состава трудовых затрат и их роли в производстве выделяют технологическую трудоемкость, производственную, трудоемкость обслуживания производства, трудоемкость управления производством и полную трудоемкость.

Технологическая трудоемкость включает затраты труда рабочих, технологически воздействующих на предметы труда.

Производственная трудоемкость включает все затраты труда основных и вспомогательных рабочих.

Трудоемкость обслуживания состоит из затрат труда вспомогательных рабочих.

Трудоемкость управления состоит из суммы затрат труда служащих.

В составе полной трудоемкости отражаются затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия.

За основу расчетов потребности в численности рабочих берется технологическая трудоемкость.

Достоинство трудового метода измерения производительности труда состоит в том, что он отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами. Применение показателя трудоемкости позволяет увязывать проблему измерения производительности труда с факторами и резервами ее роста, сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и участках предприятия и подсчитывать реальные затраты труда и экономию рабочего времени, живого и общественного труда. По мере научно-технического прогресса, совершенствования производства доля затрат общественного труда увеличивается, поскольку растет оснащенность работника все новыми средствами труда (от простейших машин до электронных комплексов). Однако основная тенденция в том, что абсолютная величина затрат как живого, так и общественного труда на единицу продукции сокращается. Именно в этом сущность повышения производительности общественного труда. [25, с. 190]

Трудоемкость продукции выражает затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Определяется на единицу продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре изделий и услуг; при большом ассортименте продукции на предприятии определяется по типичным изделиям, к которым приводятся все остальные. В отличие от показателя выработки этот показатель имеет ряд преимуществ: устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами, исключает влияние на показатель производительности труда изменений в объеме поставок по кооперации, организационной структуре производства, позволяет тесно увязать измерение производительности с выявлением резервов ее роста, сопоставить затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах предприятия. [26, с. 215]

Важным этапом аналитической работы на предприятии является поиск резервов производительности труда, разработка организационно-технических мероприятий по реализации этих резервов и непосредственное внедрение этих мероприятий. Под резервами роста производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии затрат живого и овеществленного труда. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием техники и рабочей силы, сокращением рабочего времени, экономией сырья и материалов, рациональным использованием оборудования. Внутрипроизводственные резервы включают резервы снижения трудоемкости, резервы улучшения и использования рабочего времени, резервы совершенствования структуры кадров, резервы экономии предметов труда и резервы экономии средств труда.

В отечественной практике получила распространение следующая классификация резервов повышения производительности труда.

1. Повышение технического уровня производства:

- механизация и автоматизация производства;
- внедрение новых видов оборудования;
- внедрение новых технологических процессов;

- улучшение конструктивных свойств изделий;
- повышение качества сырья и новых конструктивных материалов.

2. Улучшение организации производства и труда:

- повышение норм и зон обслуживания;
- уменьшение числа рабочих, не выполняющих нормы;
- упрощение структуры управления;
- механизация учетных и вычислительных работ;
- изменение рабочего периода;
- повышение уровня специализации производства.

3. Структурные изменения в производстве:

- ✓ изменение удельных весов отдельных видов продукции;
- ✓ изменение трудоемкости производственной программы;
- ✓ изменение доли покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- ✓ изменение удельного веса новой продукции. [27, с. 386]

Прирост производительности труда в результате увеличения объемов производства и изменения численности работников определяется по следующей формуле:

$$ДР = \frac{(100*ДВ + ДРn)}{(100 - Pn)}, \quad (10)$$

где: ДВ— процент прироста выпускаемой продукции на предприятии в данный период;

ДРn — процент уменьшения численности работников предприятия;

Рост производительности труда работающих на предприятии ДР вследствие увеличения удельного веса кооперированных поставок продукции определяется по следующей формуле:

$$ДР = \frac{(Dkl - Dko)}{(100 - Dkl)} * 100, \quad (11)$$

где: Dkl, Dko — удельный вес кооперативных поставок и валовой продукции предприятия соответственно в базисном и планируемом периодах, %.

Рост производительности труда в результате лучшего использования фонда рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$ДР = ((Фэ1 - Фэо) / Фэо) * 100, \quad (12)$$

где: Фэ1, Фэо — эффективный годовой фонд времени работы одного рабочего соответственно в базисном и планируемом периодах, чел.-ч.

Следует отметить, что показатель предельной производительности труда зависит от факторов производства и наличного рынка труда. [28, с. 180]

2 Оценка эффективности использования персонала на примере АО «КОНТИ-РУС»

2.1 Общая характеристика и разбор влияния внешней и внутренней среды на деятельность предприятия АО «КОНТИ-РУС»

Компания «КОНТИ» была основана в 1997 году. Общие сведения представлены в приложении В. Основными видами деятельности являются производство и реализация кондитерских изделий, а также оптовая торговля кондитерскими изделиями.

С 2004 года Компания выходит на российский рынок за счет приобретения Курской кондитерской фабрики.

Общество является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица общество приняло со дня регистрации. Общество имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков.

Общество несет ответственность по своим обязательствам только в пределах своего имущества. Акционеры несут убытки в пределах своего вклада (пакета принадлежащих им акций).

В 2008 году важным стратегическим шагом компании «КОНТИ» стало начало строительства в Курске нового производственно-логистического комплекса и ввод в эксплуатацию первой очереди ПЛК - Курского логистического центра, крупнейшего в Центрально-Черноземном регионе Российской Федерации. Курская кондитерская фабрика была переименована в ЗАО «КОНТИ-РУС».

В 2015 году государственным регистрационным органом – Инспекцией федеральной налоговой службы России по городу Курску зарегистрировано переименование ЗАО «КОНТИ-РУС» в Акционерное общество «КОНТИ-РУС», в Единый государственный реестр внесена запись №2154632060790.

Дочерних и зависимых обществ организация не имеет. Компания проводит программу по формированию эффективной торговой команды. Активно развивает внешние рынки продаж, наращивает долю рынка в России и странах СНГ. С этой

целью компания АО «КОНТИ-РУС» впервые принимает участие в крупнейших отраслевых международных выставках ISM в Кельне (Германия), Yummex Middle East в Дубае (ОАЭ), SIAL CHIANA в Шанхае (Китай), PRODEXPO в Москве (Россия).

Организационная структура предприятия АО «КОНТИ-РУС» строится по линейно-функциональной схеме (см. Приложение Г).

Проведем анализ организационной структуры предприятия с рассмотрения органов управления.

Ими являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- генеральный директор.

Органом контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия является ревизионная комиссия.

Совет директоров, генеральный директор и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров.

Высшим органом управления АО «КОНТИ-РУС» является общее собрание его акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится раз в год с повесткой дня, обязательно включающей вопросы, установленные ФЗ «Об акционерных обществах».

Совет директоров АО «КОНТИ-РУС», состоящий из пяти его членов, осуществляет общее руководством деятельностью предприятия в границах своей компетенции, которая установлена действующим законодательством РФ и настоящим Уставом предприятия.

Руководство настоящей деятельностью предприятия АО «КОНТИ-РУС» исполняется генеральным директором, избираемым общим собранием акционеров сроком не более чем на пять лет и, который считается единоличным исполнительным органом Общества. Генеральный директор организует выполнение решений общего собрания акционеров, совета директоров.

Генеральный директор без доверенности действует от имени предприятия, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от его имени, утверждает штаты, издаёт приказы и даёт указания, обязательные для исполнения всеми работниками организации, принимает решения по всем вопросам руководства текущей деятельностью общества.

Ревизионная комиссия является органом контроля и осуществляет функции внутреннего финансово-хозяйственного и правового контроля деятельности общества, органов его управления, должностных лиц, подразделений и служб, филиалов и представительств.

Члены ревизионной комиссии избираются на годовом общем собрании акционеров в порядке, предусмотренном Положением об общем собрании акционеров, на срок один год в составе трёх человек. Проверка (ревизия) финансово хозяйственной деятельности АО «КОНТИ-РУС» осуществляется по итогам года.

В результате изменений, произошедших в компании, на сегодняшний день сформировалась мощная производственная структура.

Генеральный директор АО «КОНТИ-РУС» - Удотов Игорь Анатольевич

Отдел делопроизводства и документооборота - Соколова Е. В.

ЗГД по безопасности - Коломеец С. Н.

Отдел информационных технологий - Иващенко В. В.

Директор департамента производствава - Хижняк С. В.

Главный бухгалтер - Шепелева И. В.

ЗГД по правовым вопросам - Горевой Е. Д.

Финансовый директор - Ливенская В. В.

ЗГД по МТО - Рубцов Д. В.

Коммерческий директор - Бухтеев В. Ю.

Директор департамента маркетинга по России и внешним рынкам - Ильичева А. И.

ЗГД по продажам в страны СНГ и дальнего зарубежья - Заболотский А. А.

Директор департамента по работе с персоналом - Голицына С. Д.

Директор департамента логистики - Феликс Бусикович Ажиба

Директор департамента по качеству – Ковыршина Н. Ю.

Директор департамента планирования и операционного анализа – Мармарчук В. В. [29]

Среда организации – это совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере. Обычно выделяют внутреннюю и внешнюю среды организации.

Внутренняя среда включает в себя внутреннее окружение. Внутреннее окружение включает в себя, помимо вашего подразделения, другие группы, ресурсы и оборудование внутри вашей компании. Внутреннее окружение поддается управлению и контролю.

Внешняя среда включает в себя ближнее и дальнее окружение. Ближнее окружение (микросреда) состоит из фирм и объединений, с которыми компания взаимодействует, и включает потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов и другие группы, на которые компания может оказывать влияние. Дальнее окружение (макросреда) – это то, на что компания не может оказывать влияния и чем не может управлять.

Внутренняя среда организации – это управленческий производственный потенциал предприятия. Основными составляющими внутренней среды организации являются: цели; структура, трудовые ресурсы; оборудование, материальные запасы; технология; культура организации. [30, с. 92]

Под внешней средой понимают все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывают или могут оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требуют принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей

перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. [31, с. 280]

Рассмотрим внутренние и внешние факторы, которые оказывают влияние на эффективность деятельности АО «КОНТИ-РУС» (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности АО «КОНТИ-РУС»

Внутренние факторы	Внешние факторы
1. Материально-технические: -использование прогрессивных предметов труда; -применение производительного технологического оборудования; -проведение модернизации и реконструкции материально-технической базы производства	1. Рыночно - конъюнктурные факторы: -повышение конкурентоспособности в оказании услуг; -организация эффективной рекламы новых видов продукции; -уровень развития внешнеэкономических связей; -изменение тарифов и цен на поставляемые продукцию и услуги в результате инфляции
2. Организационно-управленческие: -освоение новых, более совершенных видов продукции и услуг; -разработка стратегии и тактики развития предприятия; -информационное обеспечение процессов принятия решений	2. Хозяйственно-правовые и административные факторы: -изменения в налоговом законодательстве; -постановления и положения, регламентирующие деятельность организации; - государственное регулирование тарифов и цен; - патентное законодательство; -законодательство об охране окружающей среды; -антимонопольное законодательство;
3. Экономические факторы: - финансовое планирование деятельности предприятия; - анализ и поиск внутренних резервов роста прибыли; -экономическое стимулирование производства; - налоговое планирование	3. Экономические факторы: -состояние экономики; -стадии развития экономического цикла; -экономические показатели: ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и др.
4. Социальные факторы: -повышение квалификации работников; -улучшение условий труда; -организация оздоровления и отдыха работников	4. Политические факторы: -расстановка политических сил; -отношения между деловыми кругами и правительством; -политические условия в иностранных государствах; -отношения правительства с иностранными государствами

Таким образом, внутренние факторы представляют собой объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия, но количественно определяют уровень использования производственных и финансовых ресурсов АО «КОНТИ-РУС».

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «КОНТИ-РУС»

Неотъемлемой частью предприятия является финансово-хозяйственная деятельность. Рассмотрим ее подробнее. Бухгалтерский баланс, а также отчет о финансовых результатах, представлены приложениях Б и В соответственно.

На первом этапе финансового анализа проанализируем имущественный потенциал организации.

Под понятием «имущество организации» подразумеваются основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе организации. [32, с. 263-296]

Анализ состава и размещения активов проводится по следующей форме (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Состав имущества АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Актив	2014	2015	2016	Абсолютное изменение		Абсолютное изменение, %		Темп роста имущества, %	
				2015	2016	2015	2016	2015	2016
1. Внеоборотные активы, в том числе:	5209829	5644031	5315941	434202	-328090	-1.56	1.38	108.33	94.19
Нематериальные активы	956	961146	968229	960190	7083	10.24	0.96	100538.28	100.74
Основные средства	5164391	4681183	4342813	-483208	-338370	-11.28	0.38	90.64	92.77
Финансовые вложения	1611	1702	3272	91	1570	0	0.02	105.65	192.24
Прочие внеоборотные активы	42871	0	1627	-42871	1627	-0.51	0.02	0	-
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	3231140	3737097	3321934	505957	-415163	1.56	-1.38	115.66	88.89
Запасы	1185555	1598576	1343548	413021	-255028	2.99	-1.49	134.84	84.05
• НДС	44393	37536	13149	-6857	-24387	-0.13	-0.25	84.55	35.03
Дебиторская задолженность	1988361	1994530	1813922	6169	-180608	-2.3	-0.26	100.31	90.94

Продолжение таблицы 4

Актив	2014	2015	2016	Абсолютное изменение		Абсолютное изменение, %		Темп роста имущества, %	
				2015	2016	2015	2016	2015	2016
Денежные средства	36305	113001	118645	76696	5644	0.77	0.17	311.25	104.99
Прочие оборотные активы	20919	30990	45819	10071	14829	0.08	0.2	148.14	147.85
Баланс	8440969	9381128	8637875	940159	-743253	0	0	111.14	92.08

Для производственного предприятия оптимальной считается структура: 65% - запасы, 30% - дебиторская задолженность, 5% - денежные средства.

Как видно из таблицы, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 8637875 тыс.руб.

В активах организации доля текущих активов составляет 38.46%, а внеоборотных средств 61.54%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует умеренную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 50.28%, что говорит о том, что предприятие имеет тяжелую структуру активов, что свидетельствует о значительных накладных расходах и высокой чувствительности к изменениям выручки. Ситуацию, когда наибольшая часть внеоборотных активов представлена основными средствами (50.28%) и прочими внеоборотными активами (0.02%), можно рассматривать как ориентацию на создание материальных условий основной деятельности организации.

Наличие в составе предприятия нематериальных активов косвенно характеризует избранную стратегию как инновационную.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности и запасов на общую сумму 3157470 тыс.руб.

Следует обратить внимание на увеличение статьи внеоборотных активов в общей структуре баланса (+1.38%), что может говорить о замедлении

оборачиваемости оборотных активов. Рост доли стоимости основных средств на +0.38% следует отметить как положительно влияющую тенденцию, так как она направлена на увеличение производственного потенциала предприятия.

Поскольку имущество предприятия уменьшилось, то можно говорить о снижении платежеспособности.

За отчетный период оборотные средства снизились на 415163 тыс.руб. или на 11.11%. Это обусловлено отставанием темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости запасов и дебиторской задолженности на 435636 тыс.руб.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности снизились (на 180608 тыс.руб.), что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж.

Проанализируем снижение дебиторской задолженности к общей величине оборотных активов.

$$d = \frac{180608}{3737097} * 100\% = 4.83\%, \tag{13}$$

Поскольку отношение роста к оборотным активам меньше 40%, то данное снижение выгодно и эффективно для деятельности предприятия. Сумма денежных средств повысилась на 5644 тыс.руб., или на 4.99%. При этом их доля в общем объеме активов выросла на 0.17%.

Проанализируем рост денежных средств на счетах от суммы оборотного капитала на начало периода.

$$d = \frac{5644}{3737097} * 100\% = 0.15\%, \tag{14}$$

Поскольку показатель меньше 30%, то рост денежных средств можно назвать рациональным или эффективным.

При анализе активов виден спад стоимости внеоборотных средств на 328090 тыс.руб., или на 5.81% от их величины предыдущего периода. Произошло это за счет уменьшения стоимости основных средств на 338370 тыс.руб. Темп роста оборотных активов меньше темпа роста внеоборотных активов на 5.3%. Такое соотношение характеризует тенденцию к замедлению оборачиваемости оборотных активов.

Далее оценим стоимости чистых активов организации (см. таблицу 5).

Понятие «чистые активы» в общем виде представляет собой балансовую стоимость имущества организации, уменьшенную на сумму ее обязательств. Чем лучше показатель «чистые активы», тем выше инвестиционная привлекательность организации. [32, с. 263-296]

Таблица 5 – Оценка стоимости чистых активов АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в *тыс. руб.*	в % к валюте баланса				*тыс. руб.* (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2):гр.2)
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	на начало анализируемого периода (31.12.2014)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. **Чистые активы**	3 134 115	2 731 055	2 303 631	37,1	26,7	-830 484	-26,5
2. Уставный капитал	155 729	155 729	155 729	1,8	1,8	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	2 978 386	2 575 326	2 147 902	35,3	24,9	-830 484	-27,9

Чистые активы организации на 2016 г. намного (в 14,8 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Однако следует отметить снижение чистых активов на 26,5% в течение анализируемого периода. Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения. Динамика чистых активов и уставного капитал организации представлена ниже (см. рисунок 1).

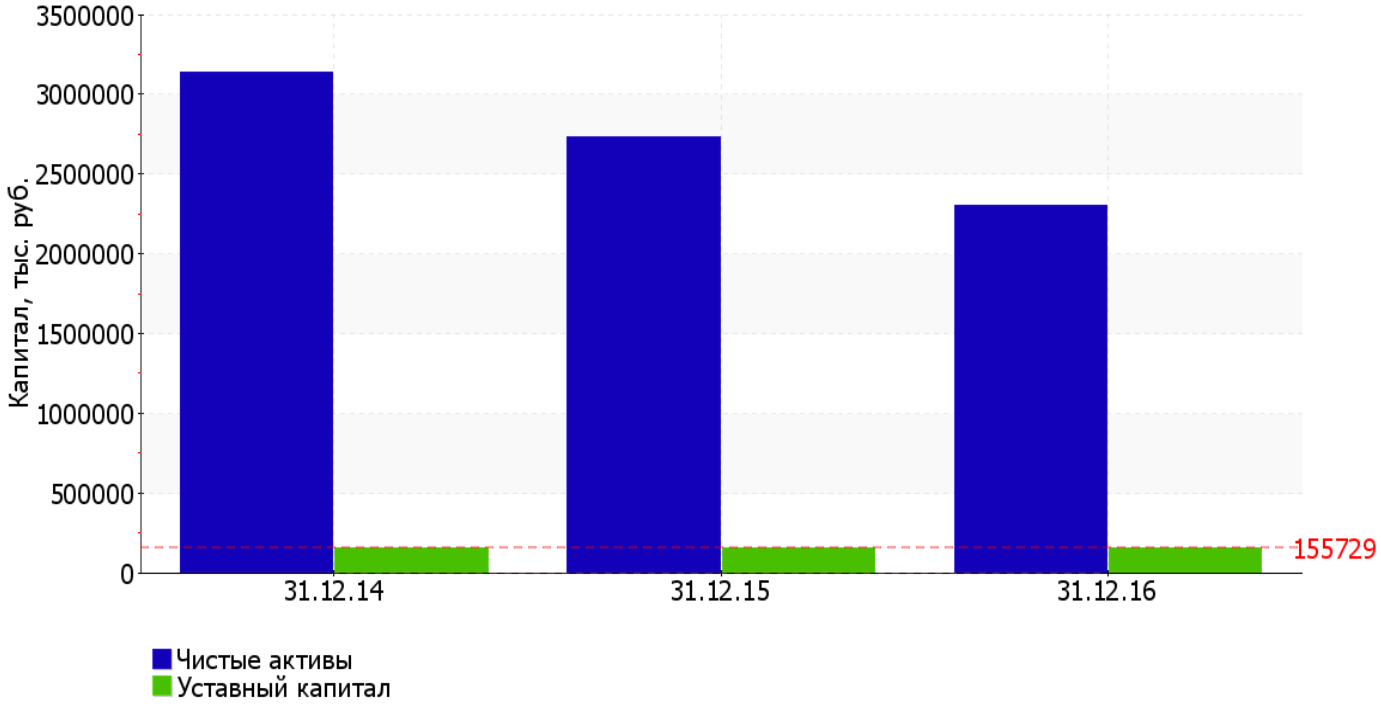


Рисунок 1 – Динамика чистых активов и уставного капитала предприятия АО «КОНТИ-РУС»

Для формирования более обоснованных выводов о финансовом состоянии предприятия оценим ликвидность предприятия АО «КОНТИ-РУС» (см. таблицу 6).

Ликвидность (текущая платежеспособность) - одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения, как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации. [32, с. 263-296]

Таблица 6 – Показатели ликвидности АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг.

Показатели	Формула	Значение			Изменения		Нормативное ограничение
		2014	2015	2016	2015	2016	
Общий показатель ликвидности	(А1+0.5А2+0.3А3)/ (П1+0.5П2+0.3П3)	0.5138	0.4034	0.5246	-0.11	0.121	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	А1/(П1+П2)	0.0137	0.0195	0.0496	0.0058	0.0301	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент абсолютной ликвидности ([1])	А1/П1	0.0267	0.0454	0.0827	0.0187		0.0373

Коэффициент срочной ликвидности	(А1+А2)/(П1+П2)	0.7704	0.3695	0.8263	-0.401	0.457	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8

Продолжение таблицы 6

Показатели	Формула	Значение			Изменения		Нормативное ограничение
		2014	2015	2016	2015	2016	
Коэффициент текущей ликвидности	(А1+А2+А3)/(П1+П2)	1.217	0.6456	1.3875	-0.571	0.742	не менее 2,0

([1]) - коэффициенты имеют разные формулы расчета для разных отраслей.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (организация может покрыть 5% своих обязательств). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.0301.

Значение коэффициента быстрой ликвидности оказалось ниже допустимого. Это говорит о недостатке у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.457.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Вместе с тем, показатель все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.742.

Ниже представлена динамика коэффициентов АО "КОНТИ-РУС" в течение анализируемого периода (см. рисунок 2).

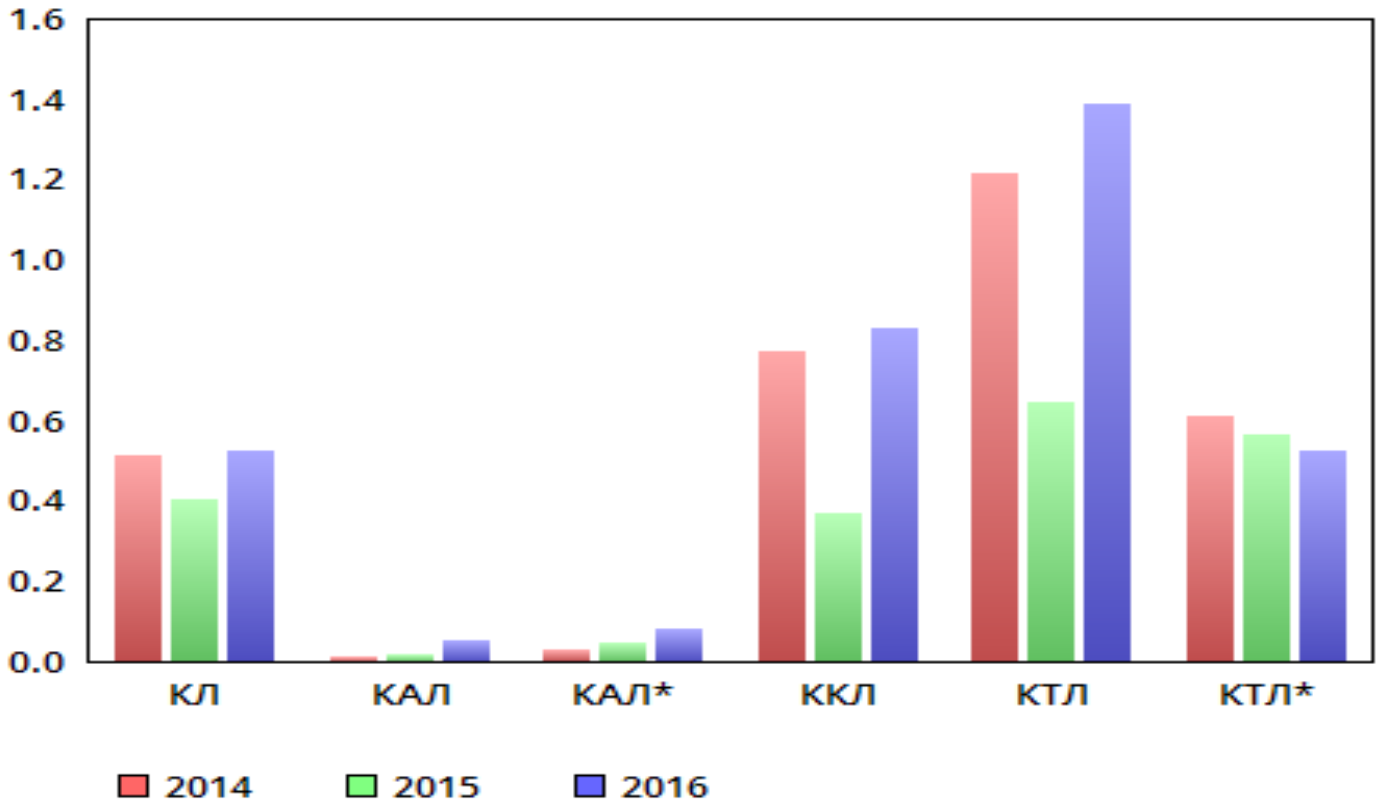


Рисунок 2 - Динамика коэффициентов, характеризующих платежеспособность предприятия АО «КОНТИ-РУС»

Поскольку коэффициент текущей ликвидности за 2015 оказался ниже нормы (0.6456<2), то необходимо рассчитывать коэффициент восстановления платежеспособности. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

$$\text{Квосст.платеж.} = \frac{(\text{КТЛкпп} + 6/\text{Т}^{*}(\text{КТЛкпп-КТЛнп}))}{2}, \quad (15)$$

где: КТЛкп - фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

КТЛнп - коэффициент текущей ликвидности в начале отчетного периода;

К1норм - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, К1норм = 2;

6 - период восстановления платежеспособности в месяцах;

Т - отчетный период в месяцах.

Квосст.платеж.=(0.6456+6/12*(0.6456-1.217))/2=0.2

На конец анализируемого периода значение показателя меньше 1, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Поскольку коэффициент текущей ликвидности за 2016 оказался ниже нормы (1.3875<2), то необходимо рассчитывать коэффициент восстановления платежеспособности. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

Квосст.платеж.=(1.3875+6/12*(1.3875-0.6456))/2=0.9

На конец анализируемого периода значение показателя меньше 1, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Как итог, предприятие имеет очень низкий уровень ликвидности. К тому же большинство коэффициентов ликвидности ниже нормативного значения. Организация имеет несбалансированность запасов и кредиторской задолженности. В целом на конец анализируемого периода текущая платежеспособность предприятия возросла. Для увеличения коэффициента текущей ликвидности предприятию необходимо сокращать кредиторскую задолженность и одновременно наращивать оборотные активы.

Проанализируем финансовую устойчивость АО «КОНТИ-РУС» (см. таблицу 7).

Финансовая устойчивость организации – это такое состояние ее финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого риска. [32, с. 263-296]

Таблица 7 – Анализ финансовой устойчивости АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг.

Показатели	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
	2014	2015	2016	2015	2016
1. Собственный капитал, Кр	3134115	2731055	2303631	-403060	-427424
2. Внеоборотные активы, ВА	5209829	5644031	5315941	434202	-328090
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	-2075714	-2912976	-3012310	-837262	-99334
4. Долгосрочные обязательства, КТ	2546809	751663	3864732	-1795146	3113069
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)	471095	-2161313	852422	-2632408	3013735
6. Краткосрочные займы и кредиты, Kt	1297043	3301454	960102	2004411	-2341352
7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6)	1768138	1140141	1812524	-627997	672383
8. Общая величина запасов, Z	1185555	1598576	1343548	413021	-255028
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	-3261269	-4511552	-4355858	-1250283	155694
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	-714460	-3759889	-491126	-3045429	3268763
11. Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	582583	-458435	468976	-1041018	927411
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(0;0;1)	(0;0;0)	(0;0;1)	-	-

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является неустойчивым ($Z \leq Ec+KT + Kt$), так как в ходе анализа установлен недостаток собственных оборотных средств 4355858 тыс.руб., собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 491126 тыс.руб., и излишек общей величины основных источников формирования запасов 468976 тыс.руб.

Финансовая устойчивость может быть оценена с помощью относительных показателей - коэффициентов, характеризующих степень независимости организации от внешних источников финансирования (см. таблицу 8).

Таблица 8 – Коэффициенты финансовой устойчивости АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг.

Показатели	Формула	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
		2014	2015	2016	2015	2016	
1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	Ес/Z	0.3974	-1.352	0.6345	-1.749	1.987	более 1. Оптимально 0.6 – 0.8
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), КЗ/С	ЗК/ИС	1.606	2.3017	2.6311	0.696	0.329	меньше 1; отрицательная динамика
3. Коэффициент автономии (финансовой независимости), КА	ИС/В	0.3837	0.3029	0.2754	-0.0808	-0.0275	0.5 и более (оптимальное 0.6-0.7)
4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, КМ/И	М/F	0.6202	0.6621	0.6249	0.0419	-0.0372	1 и более
5. Коэффициент маневренности, КМ	ЕС/ИС	0.1454	-0.7607	0.3583	-0.906	1.119	Оптимальное значение 0.2-0.5; положительная динамика
6. Индекс постоянного актива, КП	FИММ/ИС	1.6084	1.9865	2.2346	0.378	0.248	менее 1
7. Коэффициент реальной стоимости имущества, КР	КР=(СОС+ZС+ZН)/В	0.6118	0.499	0.5028	-0.113	0.0038	
8. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, КД	КД=КТ/(ИС+КТ)	0.4402	0.2092	0.619	-0.231	0.41	
9. Коэффициент финансовой устойчивости, Ку	Ку=(ИС+КТ)/В	0.6855	0.383	0.7228	-0.303	0.34	0.8-0.9
10. Коэффициент концентрации заемного капитала, Кк	Кк=ЗК/В	0.6163	0.6971	0.7246	0.0808	0.0275	0.5 и менее
11. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, КОС	КСОС=ОС/В	1.0025	0.7603	0.7161	-0.242	-0.0442	0.1 и более
12. Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	ФУ=1+2КД+КА+1/КЗ/С+КР+КП	5.107	4.6413	5.6309	-0.466	0.99	

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется зависимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0.2754 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на

конец отчетного периода составляет лишь 27.5%). Полученное значение свидетельствует о неоптимальном балансе собственного и заемного капитала. Другими словами, данный показатель свидетельствует о неудовлетворительном финансовом положении. Коэффициент автономии снизился одновременно с ростом соотношения заемных и собственных средств, это означает снижение финансовой независимости организации и повышении риска финансовых затруднений в будущие периоды. О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0.7161, т.е. 71.6% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств выше нормативного значения, т.е. организация не зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов. Необходимо проследить динамику составляющих коэффициента, которая позволит определить, за счет чего растет коэффициент – за счет изменения состояния источников покрытия или самих запасов. Стоимость материальных оборотных средств уменьшилась в 0.8 раз (1343548 / 1598576). Организация не сумела покрыть такой объем запасов собственными оборотными средствами, так как они снизились за этот период в -0.4 раз (852422 / -2161313).

Коэффициент финансового левериджа равен 2.6311. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 2.63 руб. заемных средств. Рост показателя в динамике на 0.329 свидетельствует об усилении зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором снижении финансовой устойчивости.

На конец анализируемого периода 35.8% собственных и приравненных к ним средств направлялось на пополнение наиболее мобильной части имущества организации (оборотных активов), т.е. владельцы компании в случае необходимости смогут вывести 35.8% своего капитала из этого бизнеса без значительных потерь. Коэффициент маневренности повысился с -0.7607 до 0.3583, что говорит о

повышении мобильности собственных средств организации и повышении свободы в маневрировании этими средствами.

Значение коэффициента постоянного актива говорит о высокой доле основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. По состоянию на конец периода их стоимость покрывается за счет собственных средств на 223.5%. Следовательно, на конец анализируемого периода все долгосрочные активы финансируются за счет долгосрочных источников, что может обеспечить относительно высокий уровень платежеспособности в долгосрочном периоде.

Для комплексной оценки финансовой устойчивости целесообразно использовать обобщенные показатели, расчетные формулы которых выводятся на основе обобщения показателей финансовой устойчивости, приведенных ранее. В частности, рекомендуется применение обобщающего коэффициента финансовой устойчивости (ФУ): ФУ=1+2КД+КА+1/КЗ/С+КР+КП

Δ=0.99/4.6413=0.2133

Уровень финансовой устойчивости в анализируемой организации повышен на 21.33%.

Анализ финансовой устойчивости организации показывает, насколько сильную зависимость она испытывает от заемных средств, насколько свободно она может маневрировать собственным капиталом, без риска выплаты лишних процентов и пени за неуплату, либо неполную выплату кредиторской задолженности вовремя. [32, с. 263-296]

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Коэффициенты финансовой устойчивости АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг.

Показатели	Формула	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
		2014	2015	2016	2015	2016	
1. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам	1.0025	0.7603	0.7161	-0.242	-0.0442	0,1 и более

2. Коэффициент покрытия инвестиций	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала	0.6855	0.383	0.7228	-0.303	0.34	0,75 и более

Продолжение таблицы 9

Показатели	Формула	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
		2014	2015	2016	2015	2016	
3. Коэффициент мобильности имущества	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества	0.3828	0.3984	0.3846	0.0156	-0.0138	
4. Коэффициент мобильности оборотных средств	A1/M	0.0112	0.0302	0.0357	0.019	0.0055	0.17- 0.4
5. Коэффициент обеспеченности запасов	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов: Em/Z	0.3974	-1.352	0.6345	-1.749	1.987	0,5 и более
6. Коэффициент краткосрочной задолженности	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности	0.5201	0.887	0.3899	0.367	-0.497	0,5
7. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	Заемные средства/ИС	1.1755	1.4148	2.0099	0.239	0.595	меньше 1.5
8. Коэффициент финансирования	Капитал и резервы/Заемные средства	0.8507	0.7068	0.4975	-0.144	-0.209	больше 0.7

О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0.7161, т.е. 71.6% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов. Снижение коэффициента составило 0.0442.

Коэффициент покрытия инвестиций равен 0.7228 и не соответствует нормативному значению (при норме 0.75). За текущий период значение коэффициента увеличилось на 0.34.

Значение показателя коэффициента мобильности оборотных средств позволяет отнести предприятие к высокой группе риска потери платежеспособности, т.е. уровень его платежеспособности низкий.

Значение коэффициента обеспеченности материальных запасов по состоянию на конец анализируемого периода составило 0.6345, что соответствует норме. За рассматриваемый период значение коэффициента выросло на 1.987.

Коэффициент краткосрочной задолженности показывает преобладание долгосрочных источников в структуре заемных средств, что является позитивным

фактом, который характеризует улучшение структуры баланса и уменьшение риска утраты финансовой устойчивости.

Как итог, доля собственных средств в оборотных активах выше 10%, что соответствует нормативам минимального уровня устойчивого финансового состояния. Финансовое состояние с точки зрения состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования является неустойчивым (Z ≤ Ес+КТ + Kt), так как в ходе анализа установлен недостаток собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, и излишек общей величины основных источников формирования запасов. За анализируемый период организация имеет не стабильную рыночную финансовую устойчивость.

Рассчитаем показатель утраты платежеспособности за 2015:

$$\text{Кутр.платеж.} = \frac{(\text{КТЛкпп} + 3/\text{Т} * (\text{КТЛкпп-КТЛнп}))}{2}, \quad (16)$$

где: КТЛкп - фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

КТЛнп - коэффициент текущей ликвидности в начале отчетного периода;

К1норм - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, К1норм = 2;

З - период утраты платежеспособности предприятия в месяцах;

Т - отчетный период в месяцах.

Кутр.платеж.=(0.6456+3/12*(0.6456-1.217))/2=0.3

На конец анализируемого периода значение показателя меньше 1, что говорит о том, что предприятие не сможет сохранить свою платежеспособность.

Рассчитаем показатель утраты платежеспособности за 2016.

Кутр.платеж.=(1.3875+3/12*(1.3875-0.6456))/2=0.8

На конец анализируемого периода значение показателя меньше 1, что говорит о том, что предприятие не сможет сохранить свою платежеспособность.

Далее произведем анализ эффективности деятельности организации (см. таблицу 10).

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом. Они более полно, чем прибыль характеризуют деятельность предприятия, т.к. их величина показывает соотношение эффекта с затратами или ресурсами. [32, с. 263-296]

Таблица 10 – Расчет и динамика показателей рентабельности АО «КОНТИ-РУС» за 2015-2016 гг.

Показатели	2016	2015	Изменения	Темпы роста
1. Выручка, V	11862425	11719262	-143163	98.79
2. Себестоимость реализованной продукции	7389320	7825287	435967	105.9
3. Прибыль (убыток) от продаж (п.1-п.2)	2160562	1183573	-976989	54.78
4. Прибыль до налогообложения	1527124	654090	-873034	42.83
5. Чистая прибыль	0	0	0	-
6. Средняя стоимость производственных активов	6314852.5	5983060	-331792.5	94.75
7. Собственный капитал	2932585	2517343	-415242	85.84
8. Среднегодовая стоимость ОПФ	4922787	4511998	-410789	91.66
9. Среднегодовая стоимость оборотных производственных фондов	3484118.5	3529515.5	45397	101.3
10.1 Рентабельность активов, %	13.63	5.76	-7.87	42.26
10.2 Рентабельность собственного капитала, %	41.42	20.6	-20.82	49.73
10.3 Рентабельность продаж, %	10.24	4.43	-5.81	43.26
10.4 Рентабельность производственной деятельности (экономическая), %	16.43	6.62	-9.81	40.29
10.5 Рентабельность производственного капитала, %	0	0	0	-

Выполним расчет и сравнительную оценку показателей рентабельности, характеризующих эффективность использования ресурсов предприятия (см. таблицу 11).

Таблица 11 – Показатели прибыли АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг.

Показатели	2015	2016	Изменения	Темпы роста
1. Выручка, V	11862425	11719262	-143163	98.79
2. Расходы по обычным видам деятельности	9701863	10535689	833826	108.59
3. Прибыль (убыток) от продаж (п.1-п.2)	2160562	1183573	-976989	54.78
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-74994	25231	100225	-33.64
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (п.3+п.4)	2085568	1208804	-876764	57.96
6. Проценты к уплате	558444	554714	-3730	99.33
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-312417	-135428	176989	43.35

8. Чистая прибыль (убыток) (п.5-п.6+п.7)	1214707	518662	-696045	42.7
9. Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса	-359624	-427293	-67669	118.82

В отчетном году у предприятия имеется прибыль от продаж в размере 1183573 тыс.руб.

Выручка предприятия за анализируемый период упала на 1.21%.

Прибыль от основной деятельности предприятия снизилась на 45.22%, что является негативным фактором. При этом прибыль до уплаты налогов снизилась на 42.04%.

Нераспределенная прибыль за отчетный период снизилась на 18.82%.

Сравнив темп роста выручки и себестоимости можно судить об эффективной или неэффективной деятельности предприятия за период.

98.79<108.59, следовательно, деятельность предприятия можно оценить, как неэффективную.

Считается, что организация работала в отчетном периоде эффективно, если

$$ТрА<tрV<tрЧП, \quad (17)$$

где: ТрА - темп роста активов;

ТрV - темп роста выручки;

ТрЧП - темп роста чистой прибыли.

Представленное соотношение называется "золотым правилом" экономики.

ТрА(2016)=92.08%

ТрV(2016)=98.79%

ТрЧр(2016)=42.7%

Это означает, что выручка опережает в своем росте активы, что свидетельствует об ускорении оборачиваемости средств организации. Чистая прибыль возросла не так значительно, как выручка. Таким образом, за данный период, соотношение не выполняется.

Произведем анализ рентабельности, представленный в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ рентабельности АО «КОНТИ-РУС» за 2014-2016 гг.

Показатели	2015	2016	Изменения
1. Рентабельность продаж (валовая маржа), %	18.21	10.1	-8.11
2. Рентабельность продаж по EBIT, %	17.58	10.31	-7.27
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	10.24	4.43	-5.81

Продолжение таблицы 12

Показатели	2015	2016	Изменения
4. Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг), %	22.27	11.23	-11.04
5. Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	3.73	2.18	-1.55

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 10.1% от полученной выручки.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. В данном случае это 4.43%.

Рассмотрим также показатели, характеризующие рентабельность использования, вложенного в предпринимательскую деятельность капитала (см. таблицу 13).

Таблица 13 - Показатели, характеризующие рентабельность использования, вложенного в предпринимательскую деятельность капитала

Показатели	Формула	Значение		Изменения	Нормативное ограничение
		2015	2016		
1. Рентабельность собственного капитала (ROE)	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала	39.96	19.87	-20.09	Нормальное значение: не менее 16%
2. Рентабельность чистого капитала	Отношение чистой прибыли к средней величине чистого капитала	106.54	108.86	2.32	
3. Рентабельность активов (ROA)	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов	13.63	5.76	-7.87	Нормальное значение: 9% и более
4. Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (EBIT) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам	44.47	24.58	-19.89	
5. Рентабельность производственных фондов	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов	34.21	19.78	-14.43	

За отчетный период каждый рубль собственного капитала организации принес 19.87 руб. чистой прибыли.

Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA на конец анализируемого периода свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества.

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача увеличилась на 0.19 и составила 2.6 руб., т.е. снизилась сумма амортизационных отчислений, приходящихся на один рубль объема продаж, и, следовательно, выросла доля прибыли в цене товара.

Рентабельность активов снизилась на 7.87%.

Рентабельность чистого капитала предприятия возросла, что свидетельствует о возможности и достаточной эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

Ниже обобщены ключевые финансовые показатели АО «КОНТИ-РУС».

С хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности АО «КОНТИ-РУС» характеризуют следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение величины чистых активов;
- чистая прибыль составляет существенный процент от совокупной стоимости активов организации;
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 518 662 тыс. руб.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – за период с 01.01.2016 по 31.12.2016 получена прибыль от продаж (1 183 573 тыс. руб.), однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-976 989 тыс. руб.).

Следующие 9 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют неудовлетворительные значения:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже принятой нормы;

- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности ниже нормального значение;
- значительная отрицательная динамика прибыльности продаж;
- уменьшение собственного капитала организации при том что, активы АО «КОНТИ-РУС» несколько увеличились;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы;
- неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;
- коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормы. [33]

По результатам проведенного отчета, подготовленного с использованием программы "Ваш финансовый аналитик" получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния организации (см. рисунок 3). Финансовому состоянию присвоена оценка B – удовлетворительное.

Рейтинг "B" отражает удовлетворительное финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения, либо близки к норме. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитных ресурсов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность). [34]

Финансовые результаты за период 01.01.15–31.12.16	**Финансовое положение** на 31.12.2016									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)					•					
Очень хорошие (AA)					•					
Хорошие (A)					•					
Положительные (BBB)					•					
Нормальные (BB)					•					
Удовлетворительные (B)	•	•	•	•	**B**	•	•	•	•	•
Неудовлетворительные (CCC)					•					
Плохие (CC)					•					
Очень плохие (C)					•					
Критические (D)					•					

Итоговый рейтинг **финансового состояния** *АО «КОНТИ-РУС»* по итогам анализа за период с 01.01.2015 по 31.12.2016 (шаг анализа - год):

B
(удовлетворительное)

Рисунок 3 - Рейтинговая оценка финансового состояния АО «КОНТИ-РУС»

2.3 Оценка эффективности использования персонала предприятия

Все работники АО «КОНТИ-РУС» делятся на промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал, занятый в состоящих на балансе предприятия исполняемых организаций. В состав первого подразделения входят следующие основные группы: рабочие, руководители, специалисты и служащие. Деление работников промышленно-производственного персонала на категории зависит от их роли и места в производственном процессе.

Разнообразие групп внутри промышленных кадров сопряжено с необходимостью определения потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и разных форм стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров, улучшения их использования. [35]

Качественное изменение персонала можно определить при изучение структурных сдвигов (см. таблицу 14).

Таблица 14 - Численность персонала АО «КОНТИ-РУС» за 2015-2017 гг.

Категория занятых	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2017г. в % к 2015г.	Темп прироста 2017г. в % к 2015г.
Всего, чел.:	3881	3678	3593	92.58	-7.42
Рабочие	3217	3005	2908	90.39	-9.61
Руководители	206	204	207	100	0.49
Специалисты	447	456	464	103.80	3.80
Служащие	11	13	14	127,27	27.27

Данные, представленные в таблице 14, свидетельствуют о том, что численность персонала в 2017 г. уменьшилась на 2,31% по сравнению с 2016 г. и на 5,23% по сравнению с 2015 г. Изменилась численность служащего персонала - возросла в 2017 г. на 27,27% по отношению к 2015 г. Наибольшую долю в общей численности персонала занимают рабочие - 81%, но и их численность уменьшилась к 2017 г. на 9,61% по сравнению с 2015 г. Доля специалистов в 2017 г. составляет 12,91%, а доля руководителей АО «КОНТИ-РУС» занимает 5,76% в общей численности персонала.

Численность сотрудников предприятия по каждому из типов работников, а также половая структура трудовых ресурсов представлена в таблице 15.

Таблица 15 - Численность работников предприятия за 2017 г.

Тип работников	Всего, чел.	Мужчин	Женщин
Внештатный	147	28	119
Совместитель	5	3	2
Штатный	3618	1251	2367
В декретных отпусках	180		180
Общее количество работников	3770	1282	2488

Из таблицы 15 видно, что большую часть работников фабрики составляют женщины. Их численность в 2 раза превышает численность мужчин и составляет 66% от общей численности работников, доля же мужчин в общей численности работников занимает 34%.

Распределение персонала организации по возрасту в 2017 г. иллюстрирует таблица 16. Трудовая активность считается тем выше, чем большую долю в составе работников занимают лица 20-49 лет и чем большую долю составляют мужчины.

Образование и возраст сотрудника оказывает прямое воздействие на них. Исходя из этого, в разрезе количественного состава работников проанализируем изменение в составе кадров по возрасту и образованию.

Таблица 16. Возрастная структура работников АО «КОНТИ-РУС» за 2017 г.

Возраст	Количество, чел.	Удельный вес, %
От 19 до 21	32	0.89
От 22 до 25	205	5.70
От 26 до 30	448	12.46
От 31 до 35	626	17.42
От 36 до 50	1432	39.85
От 51 года	850	23.65
Итого:	3593	100.00

Из таблицы 16 видно, что возраст большей массы работников - от 36 до 50 лет, их доля в общей численности персонала компании составляет 40%. Численность сотрудников в возрасте от 51 года превышает численность молодых сотрудников и составляет 24%. Это означает, что предприятию для повышения своей эффективности и производительности, следует увеличить прослойку молодых и активных работников. Доля работников от 22 до 25 лет занимает лишь пятое место по численности и составляет 5.7%.

Далее проанализируем работников по стажу (см. таблицу 17).

Таблица 17 - Распределение работников АО «КОНТИ-РУС» по стажу за 2017 г.

Стаж	Количество, чел.
До 3 месяцев	59
До 6 месяцев	62
До 1 года	231
До 3 лет	634
До 5 лет	490
До 10 лет	1101

Более 10 лет	1016
Итого	3593

По данным таблицы можно сделать вывод, что на предприятии преобладают опытные сотрудники, стаж которых находится в границах от 3 и до 10 лет, их доля в общей численности персонала составляет 72,5%. Это означает, что данные специалисты достаточно хорошо знают, что входит в их права и обязанности, их устраивает место работы и существующие в ней порядки. 6,4% от общей численности занимают работники со стажем до одного года. Меньше всего на предприятии людей со стажем работы до трёх месяцев, их доля занимает всего лишь 1,6%.

Анализ численного и качественного состава персонала позволил определить, что на предприятии занято огромное количество работников всех возрастов, с разным стажем и занимаемой должностью. Управление таким количеством сотрудников - очень сложная задача менеджеров среднего и высшего звена.

Можно осуществить группировку персонала на основе данных о полученном образовании. Качественный уровень знаний, которым обладают рабочие, влияет на скорость приобретения и освоения новых видов рабочих обязанностей. Существует некоторая взаимосвязь между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и период получения различных ступеней образования и обучения, стаж непосредственной работы и накопленный за время опыт являются составляющими квалификации работника.

Рабочие со средним образованием проходят «квалификационную лестницу» за 8 лет, с образованием до 8 классов – 11 лет. Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия (см. таблицу 18).

Таблица 18 - Анализ уровня образования персонала кадров АО «КОНТИ-РУС» за 2016-2018гг.

Статус	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2018г. в % к 2016г.	Темп прироста 2018г. в % к 2016г.
Среднеспециальное	105	98	97	92,38	-7,62
Начальное	605	568	558	92,23	-7,77

профессиональное					
Среднетехническое	49	44	44	89,79	-10,20
Н/среднее	19	20	20	105,26	5,26
Н-высшее	31	25	25	80,64	-19,35
Среднее	1660	1563	1543	92,95	-7,05
Высшее	986	977	983	99,69	-0,30
Среднее профессиональное	499	495	481	96,39	-3,61
Неопределено	21	23	18	85,71	-14,29

При анализе данных таблицы 18 можно сделать вывод, что уровень образования персонала завода в течение трех рассматриваемых лет изменился. Увеличение специалистов с высшим образованием к 2017 году свидетельствует об изменении номенклатуры продукции завода в сторону увеличения более технически сложенной и наукоемкой продукции.

При исследовании вопросов эффективности использования персонала предприятия немаловажным является оценка их движения (см. таблицу 19).

Таблица 19 - Анализ движения трудовых ресурсов предприятия

Показатели	2015	2016	2017	Формула
Среднесписочная численность, чел.	3881	3678	3593	
Принято, чел.	2129	2007	1956	
Уволено, чел.	1752	1671	1637	
В том числе по причинам:				
Призыв в армию	3	1	-	
Поступление в учебное заведение с отрывом от производства	5	4	-	
Окончание сроков договора найма	199	159	170	
Выход на пенсию (по достижению пенсионного возраста, инвалидности)	2	10	106	
Перевод на другие предприятия	35	21	14	
Смерть работника	4	2	1	
Сокращение штата	68	80	15	

По собственному желанию	900	877	911	
Прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	536	517	420	
1. Коэффициент оборота по приему, %	54.9	54.6	54.4	Отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочному числу работников
2. Коэффициент оборота по увольнению, %	45.1	45.4	45.6	Отношение числа уволенных за отчетный период к среднесписочному числу работников
3. Коэффициент текучести, %	37	37.9	37	Отношение числа выбывших работников по собственному желанию и уволенных за нарушение дисциплины к среднесписочному числу работников
4. Коэффициент замещения	1.215	1.201	1.195	Число принятых работников / число выбывших работников

На основании данных таблицы 19 можно говорить о стабильной численности персонала предприятия. За исследуемый период времени коэффициент текучести кадров практически не меняется и сохраняет свое значение на уровне 37 %, темп оборота по приему чуть превышает оборот по выбытию, что свидетельствует о замещении числа уволенных принятыми на работу сотрудниками. Согласно коэффициенту замещения на каждого уволенного приходится 1,2 человека принятых на работу. Таким образом предприятие не испытывает недостатка в численности персонала. Несмотря на это, значения рассчитанных коэффициентов имеют высокие значения, превышающие среднеотраслевые нормы, следовательно, можно предположить, что организация и условия труда не полностью удовлетворяют сотрудников, а особенно категорию рабочих, в связи с чем показатели движения численности персонала имеют высокие значения.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики является рентабельность персонала (см. таблицу 20) – отношение дохода к среднесписочной численности производственного (операционного персонала).

$$Rчр = (Д / ЧР) * 100\%, \quad (18)$$

где: Д – доходы организации;

ЧР – численность рабочей силы.

Таблица 20 - Исходные данные для анализа рентабельности персонала АО «КОНТИ-РУС»

Показатели	2015 год	2016 год	2016 год в % к 2015 году
Прибыль от продажи, тыс. руб.	2 160 562	1 183 573	54,78
Среднесписочная численность персонала, чел.	3881	3678	94.77
Рентабельность персонала, %	556.7	321.7	57.78

Отстающие темпы роста прибыли от продажи по сравнению с темпами роста среднесписочной численности персонала обусловили уменьшение рентабельности персонала в течение анализируемого периода более, чем в полтора раза. А значит трудовые ресурсы стали использоваться менее эффективно.

Следующим наиболее важным показателем, с помощью которого представляется возможным охарактеризовать производительность труда на предприятии является трудоемкость, что представлено в таблице 21. [29]

На основании таблицы 2 мы видим, что в 2016 году на одного сотрудника предприятия пришлось 220,8 тыс. чистой прибыли. Следует заметить, что данный показатель по сравнению с прошлым годом существенно сократился (-57,3%). Если говорить о трудоемкости, то стоит сказать, что в среднем сотрудник предприятия по итогам 2016 года затратил 0,410 часа на 1 тыс. руб. готовой продукции. При этом показатель трудоемкость в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 1%.

На протяжении всего рассматриваемого промежутка времени динамика трудоемкости являлась неоднозначной. Считается, что чем меньше времени каждым отдельным работником будет затрачено на изготовление 1 руб. продукции, тем больше готовой продукции будет произведено и тем больший уровень выручки заработает предприятие при условии, что ее продукция пользуется повышенным спросом. Стоит отметить, что увеличение трудоемкости за последние два года повлекло за собой снижение выручки предприятия, поскольку сотрудник в среднем

стал затрачивать больше времени на изготовление 1 тыс. руб. готовой продукции, что является негативной тенденцией.

Таблица 21 - Динамика показателей производительности труда на АО «КОНТИ-РУС» в 2013-2016 гг.

Годы	Выработка		Трудоемкость		Выработка на основе чистой прибыли	
	тыс. руб./чел.	Темп прироста, в %	чел. час. /тыс. руб.	Темп прироста, в %	тыс.руб./чел.	Темп прироста, в %
2013	3678.5	-	0.462	-	258.5	-
2014	5268.9	43.2	0.389	-15.8	535.1	в 2.1 раза
2015	5045.7	-4.2	0.406	4.4	516.7	-3.4
2016	4989.0	-1.1	0.410	1.0	220.8	-57.3

Таким образом, на основании всего вышесказанного важно еще раз отметить, что производительность труда играет важную роль в формировании выручки и, как следствие, прибыли предприятия. По результатам сделанных расчетов было выявлено снижение производительности труда на предприятии, что, безусловно, негативно сказывается на деятельности предприятия с точки зрения наращения его доходов. Одновременно мы можем зафиксировать снижение трудоемкости, что означает снижение затрат, приходящихся 1 тыс. руб. производимой продукции.

Фонд оплаты труда в АО «КОНТИ-РУС» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Фонд оплаты труда в АО «КОНТИ-РУС» за 2016-2018 гг.

Год	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	Средняя з/п, руб.	Изменение среднесписочной численности (по отношению к предыдущему году), %	Изменение средней з/п (по отношению к предыдущему году), %
2016	538442	22670		
2017	556977	23393	-5,2	+3,2
2018	671336	28309	-2,3	+21,01

На протяжении рассматриваемого периода наблюдается увеличение средней заработной платы. Кроме того, средняя заработная плата работников АО «КОНТИ-

РУС» выше средней заработной платы по Курской области (в 2018 году она составила 25091 руб.).

Далее проведем анализ и оценку факторов, влияющих на управление кадровым потенциалом.

Для того, чтобы понять от чего зависит состояние и развитие направлений кадровой политики по управлению кадровым потенциалом, необходимо выявить и проанализировать факторы, в той или иной степени влияющие на управление кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС».

На управление кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» оказывают воздействие как внутренние, так и внешние факторы. Объединить сведения и представить общую картину действительности позволяет матрица SWOT-анализа предприятия.

SWOT-анализ – метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. SWOT-анализ может быть проведен с использованием качественных и количественных методик.

Качественные методики предусматривают выбор экспертами показателей возможных сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, идущих от рынка. Одной из часто используемых качественных методик проведения SWOT-анализа является методика с форматом в виде четырехпольной матрицы. [37]

В качестве экспертов при проведении качественного SWOT-анализа выступят сотрудники отдела по управлению персоналом: начальник ОУП Ковалева Е.Ф., ведущий менеджер ОУП Гречкина М.П. Объект анализа – управление кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС».

Был проведен устный опрос экспертов, в результате которого были выявлены сильные и слабые стороны в деятельности организации по управлению кадровым потенциалом, а также возможности и угрозы, идущие от рынка.

Матрица качественного SWOT-анализа управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» представлена в таблице 23.

Таблица 23 - Матрица качественного SWOT-анализа управления кадровым потенциалом

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Привлекательный образ организации. 2. Наличие направлений кадровой политики по управлению кадровым потенциалом. 3. Сотрудничество с кадровыми агентствами.	1. Большая текучесть кадров. 2. Неоправданно высокие затраты на обучение персонала. 3. Недостаточная работа в области управления знаниями.
Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
1. Создание более привлекательных условий для работы сотрудников. 2. Внедрение современной системы обучения персонала. 3. Привлечение высококвалифицированных сотрудников.	1. Ухудшение ситуации на рынке рабочей силы. 2. Ухудшение качества образования. 3. Внедрение основными конкурентами АО «КОНТИ-РУС» современных систем обучения на продукцию.

На основе проведенного качественного SWOT-анализа управления кадровым потенциалом были выявлены следующие стратегии по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС»:

- использование привлекательного образа организации с целью привлечения высоквалифицированных сотрудников;
- совершенствование управления кадровым потенциалом путем внедрения системы дистанционного обучения персонала.

Поскольку качественная методика SWOT-анализа не дает представления о степени важности стратегий по совершенствованию управления кадровым потенциалом предприятия, то нами был проведен и количественный SWOT-анализ, по результатам которого определена стратегия по совершенствованию управления кадровым потенциалом предприятия, имеющая наибольшую важность для АО «КОНТИ-РУС».

В ходе проведения качественного SWOT-анализа были определены сильные и слабые стороны в деятельности по управлению кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС», а также возможности и угрозы. Затем были сопоставлены данные четырех групп и проставлена балльная оценка возможной связи факторов по четырем группам.

В нашем случае была использована следующая шкала оценки в баллах: негативное влияние: -3 (сильное), -2 (среднее), -1 (слабое); 0 (влияние отсутствует); позитивное влияние: +1 (слабое), +2 (среднее), +3 (сильное).

Колонки «Итого» показывают сумму баллов по строкам матрицы, колонка «Всего» - общую сумму по строкам матрицы. Строка «Итого» показывает сумму по колонкам матрицы.

Матрица количественного SWOT-анализа управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Матрица количественного SWOT-анализа управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС»

Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Большая текучесть кадров	Неоправданно высокие затраты на обучение персонала	Недостаточная работа в области управления знаниями	Итого	Привлекательный образ организации	Наличие направлений кадровой политики по управлению кадровым потенциалом	Сотрудничество с кадровыми агентствами	Итого	Всего
Возможности									
Создание более привлекательных условий для работы сотрудников	-3	0	-2	-5	3	3	0	6	1
Внедрение современной системы обучения персонала	-1	1	-2	-2	1	3	1	5	3
Привлечение высококвалифицированных сотрудников	-2	0	-3	-5	3	3	2	8	3
Угрозы									
Ухудшение ситуации на рынке рабочей силы	-3	-1	-1	-5	0	0	-2	-2	-7
Ухудшение качества образования	0	0	-1	-1	0	-2	-3	-5	-6
Внедрение основными конкурентами АО «КОНТИ-РУС» современных систем обучения	-3	-3	-2	-8	-1	1	0	0	-8
Итого	-12	-3	-11	-26	6	8	-2	-12	-14

Из данных таблицы видно, что наибольшие баллы получила стратегия совершенствования управления кадровым потенциалом путем внедрения системы дистанционного обучения персонала (8 баллов).

Подводя итог сказанному выше, можно говорить о том, что АО «КОНТИ-РУС» занимает весьма устойчивое положение в отрасли. На предприятии ведется работа по направлениям кадровой политики по управлению кадровым потенциалом. Однако, несмотря на имеющиеся сильные стороны в деятельности по управлению кадровым потенциалом, выявлены существенные недостатки кадровой политики по управлению кадровым потенциалом. Так, руководство АО «КОНТИ-РУС» вкладывает неоправданно большие средства в обучение сотрудников, тогда как достичь схожих результатов можно и путем меньших затрат.

В 2016 году чистая прибыль АО «КОНТИ-РУС» составила 518662 тыс. руб. На наш взгляд, предприятие способно осуществить предлагаемое мероприятие по совершенствованию управления кадровым потенциалом, тем более что такого рода вложения, как правило, приносят гораздо большую выгоду в сравнении с потраченными средствами.

3. Совершенствование управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС»

3.1 Анализ программного обеспечения по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС»

Несмотря на имеющиеся сильные стороны в деятельности по управлению кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС», выявлен существенный недостаток кадровой политики по управлению кадровым потенциалом. Так, руководство АО «КОНТИ-РУС» вкладывает неоправданно большие средства в обучение сотрудников, тогда как достичь схожих результатов можно и путем меньших затрат.

Следуя передовому опыту в управлении кадровым потенциалом предприятий, нами предлагается внедрить систему дистанционного обучения сотрудников АО «КОНТИ-РУС».

В 2016 году чистая прибыль АО «КОНТИ-РУС» составила 518662 тыс. руб. На наш взгляд, предприятие способно осуществить предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления кадровым потенциалом, тем более что такого рода вложения, как правило, приносят гораздо большую выгоду в сравнении с потраченными средствами.

Как было отмечено выше, в АО «КОНТИ-РУС» ежегодно составляется общий план обучения сотрудников предприятия. Среди сотрудников, на которых направлено обучение, находятся сотрудники отдела по управлению персоналом.

Внедрение системы дистанционного обучения (СДО) – важный шаг в развитии системы обучения на предприятии.

Среди задач, решаемых с помощью дистанционного обучения, можно выделить следующие:

- расширение возможностей получения профессионального образования;
- развитие системы дополнительного образования;
- развитие послевузовского образования, повышение квалификации и переподготовка кадров;

- создание корпоративных онлайн-систем обучения и повышения квалификации.

Система дистанционного обучения предоставляет следующие возможности:

1) Организации:

- экономия затрат на обучение за счет снижения затрат на командировки;
- обучения сотрудников без отрыва от рабочего места.

2) Сотрудникам:

- возможности профессионального роста, повышение уровня квалификации, образования и т.д;
- возможность продвижения в карьере.

В настоящее время существует 2 формы дистанционного обучения посредством Интернета:

- онлайн-лекции, семинары (синхронные, проходящие по расписанию) предполагают следующую схему работы: к назначенному времени учащиеся приходят на сайт, где регистрируются, после чего начинается занятие. Занятие ведет преподаватель, отвечая на вопросы обучаемых в режиме онлайн – либо в чате, либо с помощью звуковых приложений. Возможно применение технологий телеконференций, но это накладывает определенные требования на пропускную способность каналов связи;
- оффлайн-занятия (асинхронные, проходящие по запросу) проходят следующим образом: студенты приходят на сайт в удобное для них время и используют заранее подготовленные материалы – презентации, flash-презентации, видеоролики, выполняют подготовленные задания, могут задать вопросы преподавателям по электронной почте или на конференции, форуме. [38, с. 86]

На сегодняшний день на рынке представлен широкий набор программных средств для дистанционного обучения сотрудников – от самых простых до самых масштабных. Среди них есть и отечественные разработки.

Существуют различные подходы к классификации программного обеспечения для дистанционного обучения сотрудников: по стоимости – на дорогое ПО (более

10000 $) и недорогое ПО (менее 10000 $); по количеству предоставляемых рабочих мест – на ПО, стоимость которого не зависит от количества рабочих мест и ПО, стоимость которого напрямую зависит от количества рабочих мест.

Рассмотрим распространенные на российском рынке варианты программного обеспечения для дистанционного обучения сотрудников.

1. СДО «Прометей» является разработкой ООО «Виртуальные технологии в образовании».

С помощью системы дистанционного обучения (СДО) «Прометей» можно построить в Интернет или Интранет виртуальный университет и проводить дистанционное обучение большого числа слушателей, автоматизировав при этом весь учебный цикл — от приема заявок до отметки о выдаче итогового сертификата. СДО «Прометей» эффективно используется в различных проектах государственных и корпоративных структур, ведущими учебными заведениями России, Украины, Казахстана, Беларуси и других стран СНГ.

Программный продукт СДО «Прометей» предоставляет следующие возможности:

- удобный интерфейс, предельная простота освоения и эксплуатации;
- отсутствие лицензий на клиентские места;
- возможность использования методики онлайн-обучения, базирующейся на командной работе (In-Team Works);
- высокая производительность и масштабируемость по мере увеличения числа пользователей и нагрузки;
- 10 видов тестов, возможность использования графики и мультимедиа в тестах;
- возможность построения дополнительных отчетов силами специалистов заказчика;
- возможность объединения нескольких систем в единую образовательную среду;
- возможность интеграции с кадровыми, бухгалтерскими, информационными и ERP-системами;

- невысокие требования к ресурсам сервера и клиентских мест СДО;
- установка стандартной СДО вместе с системным ПО осуществляется в течение одного дня. [39]

2. СДО «СТ Курс» - разработка компании «Cognitive Technologies», представляет собой интегрированную информационную систему, реализующую концепцию дистанционного обучения.

Система позволяет посредством Интернет- и Интернет-технологий организовать обучение по любой специальности любого количества слушателей вне зависимости от их территориального месторасположения. Функциональные возможности системы позволяют составлять учебные курсы в зависимости от индивидуальной потребности аудитории. В качестве учебных материалов могут быть использованы не только тексты, но и иллюстрации, фотографии, аудио и видеозаписи.

Среди преимуществ СДО «СТ Курс» можно выделить следующие:

- единый инсталлятор осуществляет автоматическую конфигурацию компонентов системы;
- администрирование системы не требует присутствия специально подготовленного системного администратора;
- встроенные в систему внутренние средства коммуникации между пользователями системы позволяют проводить семинары, обсуждать вопросы по материалам курса, вести дискуссии;
- для подготовки материалов курса не требуется специальных знаний, вся работа ведется в хорошо знакомом большинству пользователей текстовом редакторе Microsoft Word;
- встроенные средства подготовки тестов и опросов;
- большие возможности модуля тестов:
- вопросы пяти типов;
- статистика по тесту;
- статистика по отдельным вопросам (по вариантам ответов);

- общая статистика по всем событиям, происходящим в системе, полный контроль за процессом обучения слушателей.

3. СДО «Интразнание», разработанная компанией «Город-Инфо», позиционируется как корпоративная система управления знаниями сотрудников и включает три основных модуля:

- ➢ модуль дистанционного обучения – электронные учебники;
- ➢ модуль практических интерактивных тренингов по пройденным курсам;
- ➢ модуль аттестации.

В качестве «клиентского» приложения используется стандартный Web-браузер, что избавляет от необходимости устанавливать программу на каждое рабочее место. Система является открытой, заказчик может расширять ее, добавляя новые учебные курсы. Данные о результатах тестирования сотрудников хранятся централизованно и всегда доступны для просмотра уполномоченными лицами (сотрудники отдела кадров, руководители подразделений, топ-менеджеры и пр.).

4. СДО «Доцент» - разработка компании «УНИАР», представляет собой комплекс программно-методических средств для автоматизации процесса дистанционного обучения, повышения квалификации и определения уровня компетенции персонала.

Система основана на Интернет-, Интернет-технологиях и современных методиках образования на базе компьютерных обучающих программ и тестирующих систем.

В состав СДО «Доцент» входят:

- ✓ автоматизированная система дистанционного обучения, переподготовки и тестирования пользователей;
- ✓ инструментальные средства создания обучающих и контролирующих программ;
- ✓ графическая оболочка для создания и генерации индивидуальных тестов заданной сложности;
- ✓ средства поддержки централизованной базы данных учебного центра для ведения учета и статистики, ведения разнообразных форм отчетности;

- ✓ набор обучающих программ.

В СДО «Доцент» предусмотрены следующие роли для пользователей: администратор, куратор, регистратор, образующие административную подсистему, и преподаватель, автор курса и слушатели (обучаемые), образующие учебную подсистему. [40]

5. СДО «WebTutor» - разработка компании «Websoft», является системой комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и отделом по управлению персоналом.

   СДО «WebTutor» позволяет решить следующие задачи:

- работа с базой данных электронных курсов – импорт курсов, соответствующих международным стандартам, изменение параметров курсов, управление каталогом курсов, правами доступа к ним, возможность создания курсов (в состав модуля входит базовый редактор электронных курсов);
- формирование модульных учебных программ на основе отдельных электронных учебных курсов и их модулей;
- управление процессом обучения – назначение курсов (индивидуальное и групповое, по итогам тестирования или других форм оценки), завершение курсов, контроль сроков обучения (рассылка уведомлений, аналитические отчеты);
- потребность в обучении осуществляется на основе настраиваемого механизма заявок;
- анализ результатов обучения – построение выборок и отчетов (более 10 встроенных отчетов), расширение перечня отчетов с помощью встроенного редактора отчетов, сбор и анализ анкет обратной связи;
- интерфейс преподавателя и эксперта для управления процессом обучения, выставления оценок;

- интерфейс обучаемого для изучения электронных курсов и общения;
- информационный обмен между обучаемыми, преподавателями, экспертами (форумы, чат, блоги и т.п.) [41]

Мною были проанализированы распространенные на российском рынке варианты программного обеспечения для дистанционного обучения сотрудников. Необходимо из имеющихся вариантов выбрать наиболее подходящий. Для этого помимо анализа качественных характеристик систем дистанционного обучения, сравним цены программных продуктов (таблица 25).

Таблица 25 - Стоимость программного обеспечения для дистанционного обучения персонала

Название программного продукта	Компания-разработчик	Цена, тыс. руб.
СДО «СТ Курс»	«Cognitive Technologies»	270
СДО «Доцент»	«УНИАР»	175
СДО «Интразнание»	«Город-Инфо»	160
СДО «Прометей»	ООО «Виртуальные технологии в образовании»	159
СДО «WebTutor»	«WebSoft»	150

По моему мнению, для совершенствования управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» следует использовать систему дистанционного обучения «WebTutor» производителя «WebSoft». Помимо того, что данное программное обеспечение обладает самой низкой ценой (по сравнению с представленными программными продуктами), оно не уступает им по техническим характеристикам и поддерживает последние версии платформ Microsoft, включая Windows Server 2012R2. Полностью поддерживается 64-битная версия операционных системы Windows Server 2008/2008R2/2012.

3.2 Внедрение системы дистанционного обучения персонала в АО «КОНТИ-РУС»

Мною были проанализированы варианты программного обеспечения по совершенствованию управления кадровым потенциалом, а именно, имеющиеся на

российском рынке варианты программного обеспечения для дистанционного обучения сотрудников. На основе проведенного анализа, был сделан выбор в пользу внедрения в АО «КОНТИ-РУС» системы дистанционного обучения «WebTutor». Данное программное обеспечение обладает самой низкой ценой (по сравнению с представленными программными продуктами) и, при этом, не уступает по техническим характеристикам ни одной из рассмотренных систем дистанционного обучения, а также поддерживает последние версии платформ Microsoft, включая Windows Server 2012R2.

Система дистанционного обучения «WebTutor» была успешно внедрена такими компаниями, как ОАО «Лукойл», ОАО «Ростелеком», ОАО «Вымпел-Коммуникации», ОАО «Камаз» и многие другие.

Основная цель внедрения системы дистанционного обучения в АО «КОНТИ-РУС» – снижение затрат на обучение персонала.

Итак, СДО «WebTutor» обладает следующими функциональными возможностями:

- работа с учебными группами;
- контроль сроков начала и завершения курсов, автоматическое завершение просроченных курсов;
- контроль за учебным процессом со стороны руководителей – отчеты, уведомление, назначение курсов, управление заявками;
- уведомление обучаемых, руководителей по электронной почте о назначении курса, истечении срока обучения, завершении обучения;
- интеграция с модулем для проведения обучающих мероприятий в режиме реального времени – виртуальный класс.

Предлагаемая структура СДО «WebTutor» представлена на рисунке 4.

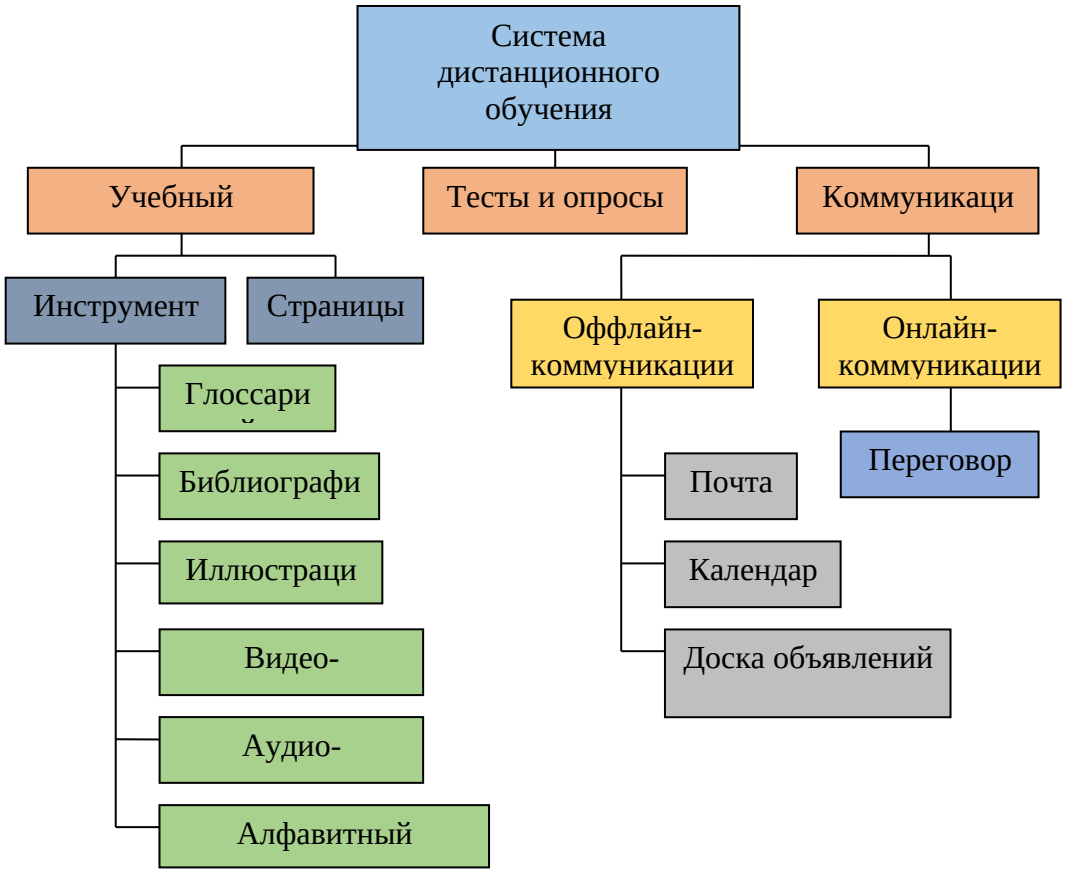


Рисунок 4 – Предлагаемая структура системы дистанционного обучения «WebTutor»

Система дистанционного обучения «WebTutor» состоит из двух подсистем: административной и учебной.

В административную подсистему включены следующие роли:

- Системный администратор СДО;
- Менеджер по обучению;
- Руководители структурных подразделений:
- заместитель генерального директора по техническому развитию производства;
- заместитель генерального директора по правовым вопросам;
- заместитель финансового директора;
- заместитель генерального директора по МТО;

- заместитель генерального директора по контрольно-ревизионным вопросам;
- начальник отдела по управлению персоналом;
- начальник отдела продаж;
- начальник хозяйственного отдела
- начальник отдела маркетинга;
- заместитель генерального директора по общим вопросам.

Системный администратор осуществляет поддержку и развитие системы.

Менеджер по обучению:

- контролирует исполнение плана обучения;
- собирает заявки руководителей структурных подразделений на разработку новых курсов, отправляет заявки в Отдел по работе с клиентами компании WebSoft.

Руководители структурных подразделений:

- ✓ координируют процесс обучения сотрудников своего подразделения;
- ✓ определяют потребность в разработке новых курсов, необходимых для овладения новыми знаниями сотрудниками подразделения;
- ✓ по итогам пройденных курсов выявляют соответствие умений и навыков сотрудника занимаемой должности. [41]

Следует отметить, что ключевым организационным фактором успеха внедрения дистанционного обучения является поддержка проекта руководством предприятия.

Итак, стоимость системы дистанционного обучения «WebTutor» составляет 150 тыс. руб., лицензия предоставляется на один сервер и не имеет ограничений по числу пользователей.

В эту стоимость входит установка системы, годовая техническая поддержка и обновление версий программного обеспечения в рамках старшего номера версии, электронные учебные курсы по администрированию системы, доступ на клиентский портал, где представлены: документация, полезные компоненты софта, сообщество пользователей (блоги/форумы), 5 электронных курсов на выбор из библиотеки

WebSoft. Настройка дизайна портала на корпоративный стиль (логотип, шрифты, цветовое решение), а также выполнение работ по интеграции с системами кадрового учета, учета пользователей, почтовой системой АО «КОНТИ-РУС» не входит в стоимость программного продукта. Поскольку среди сотрудников предприятия, ответственных за сопровождение системы дистанционного обучения, есть системный администратор, то именно он выполнит необходимые работы по настройке и интеграции системы.

«WebTutor» работает с помощью Internet Explorer, но в процессе работы могут быть использованы различные приложения типа Java, ActiveX, JavaScript, Dynamic HTML, Macromedia Flash и т.д. На всех компьютерах АО «КОНТИ-РУС» установлены необходимые приложения.

Система будет установлена в едином центре, доступ к системе будет осуществляться через имеющиеся каналы связи. Для того чтобы руководство предприятия имело возможность знать, кто, когда и какие курсы прошел, необходимо, чтобы каждый сотрудник имел соответствующий пароль для доступа к корпоративной обучающей системе. [41]

Автоматизированные процессы, предусмотренные СДО «WebTutor»: приглашение на дистанционное обучение, сбор заявок на обучение, дистанционное обучение персонала, контроль и мониторинг дистанционного обучения, обмен опытом между сотрудниками, тестирование по результатам обучения, проведение опросов и анализ полученных результатов, создание базы данных (справочная информация по продуктам), печать сертификатов о пройденном обучении.

Важным аспектом является определенная иерархия доступа к системе – чтобы сотрудники определенных подразделений имели доступ не ко всем имеющимся курсам, а только к тем, которые администрация считает необходимыми. Конечно, далеко необязательно ограничивать сотрудников в правах для доступа к обучающим курсам, однако правильно разработанная иерархия доступа может позволить руководителю структурного подразделения ознакомиться с результатами обучения

своих подчиненных, а менеджеру по обучению – проконтролировать исполнение учебного плана определенными группами сотрудников.

Дистанционное обучение в АО «КОНТИ-РУС» будет носить обязательный характер, то есть каждый сотрудник, участвующий в процессе обучения, должен не менее одного часа в день пользоваться корпоративным обучающим порталом. Сроки начала и окончания курса четко регламентированы, соблюдение сроков прохождения курса сотрудниками конкретного подразделения отслеживает руководитель этого структурного подразделения.

При появлении потребности в разработке новых обучающих курсов, могут быть привлечены IT-специалисты компании «WebSoft», а также необходимые курсы могут быть разработаны совместно сотрудниками

АО «КОНТИ-РУС», ответственными за сопровождение системы дистанционного обучения: системным администратором, менеджером по обучению и руководителем того структурного подразделения, которому необходим новый обучающий курс.

При внедрении системы дистанционного обучения, как и при внедрении любого другого программного продукта, руководство может столкнуться с нежеланием сотрудников принимать участие в процессе обучения, однако руководители структурных подразделений должны провести разъяснительную работу, указав на то, что бояться сотрудникам нечего, а наоборот, внедрение системы дистанционного обучения предоставляет дополнительные возможности карьерного роста, позволяет сотруднику развиваться как лично, так и профессионально.

Сотрудникам, успешно завершившим курс, будут выданы сертификаты о прохождении обучения. Результаты дистанционного обучения будут учтены при ежегодной аттестации сотрудников, что косвенно влияет на оплату труда, а следовательно, повышает мотивацию и заинтересованность сотрудников в успешном прохождении курса.

Подводя итог сказанному выше, необходимо сказать то, что внедрение системы дистанционного обучения в АО «КОНТИ-РУС» не является просто установкой

очередного «коробочного» продукта – это сложный интеграционный проект, в который вовлекаются представители многих подразделений и, в конечном итоге, большинство сотрудников предприятия. В данном проекте важна не только функциональность программного обеспечения для дистанционного обучения, но и опыт интеграции различных информационно-технологических систем, а также методологическая поддержка со стороны провайдера системы.

3.3 Расчет эффективности предлагаемого мероприятия по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС»

Как было сказано выше, основной целью внедрения системы дистанционного обучения персонала в АО «КОНТИ-РУС» является снижение затрат на обучение персонала.

Ежегодно АО «КОНТИ-РУС» расходует 2 млн. руб. на обучение сотрудников. Финансирование данного мероприятия осуществляется полностью за счет собственных средств предприятия.

Информация о необходимости проведения обучения, о работниках, нуждающихся в обучении, желаемых сроках, перечне вопросов, по которым необходимо провести обучение, поступает в отдел по управлению персоналом. Информация из поступивших заявок сводится в годовой план обучения.

Руководитель структурного подразделения раз в год пересматривает и при необходимости обновляет должностные инструкции своего структурного подразделения.

Кроме того, руководитель структурного подразделения раз в год проводит анализ потребности в обучении сотрудников своего структурного подразделения, составляет заявку на обучение и повышение квалификации сотрудников своего подразделения на будущий год, утверждает его и подает менеджеру по обучению не позднее 15 ноября текущего года на следующий.

На основании заявок структурных подразделений менеджер по обучению персонала составляет общий план обучения на следующий год.

Как правило, обучение проходит в специализированных образовательных учреждениях города Москвы. Предприятие расходует средства на оплату самих курсов, проезд, питание, проживание. На наш взгляд, затраты на командировки целесообразно исключить, ведь путем дистанционного обучения можно достичь таких же результатов, как при личном посещении обучающих курсов, однако это не требует отрыва от рабочего места.

Рассчитаем возможный экономический эффект от внедрения системы дистанционного обучения «WebTutor» в АО «КОНТИ-РУС», результаты сведем в таблицу 26.

Таблица 26 - Расчет экономической эффективности от внедрения системы дистанционного обучения персонала в АО «КОНТИ-РУС»

Наименование	Сумма, тыс. руб.
1. Фонд оплаты труда: • системный администратор СДО, чел; • менеджер по обучению, чел; • руководители структурных подразделений (10) чел):	10 тыс. руб. ¿ 12 = 120 тыс. руб. 8 тыс. руб. ¿ 12 = 96 тыс. руб. 10 тыс. руб. ¿ 10 ¿ 12 = 1,2 млн. руб.
2. Расходы на приобретение СДО «WebTutor»	150 тыс. руб.
Итого расходов:	1,566 млн. руб.
Ожидаемый прирост прибыли за год, связанный с экономией затрат на командировки, улучшением мотивации персонала и др. (экспертным путем)	2 млн. руб.
Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия (Э),% Срок окупаемости внедрения СДО (Т), годы	$Э = \frac{2000\ млн}{1566\ млн} = 1,277 \times 100\% = 127,7\%$ $T = \frac{1566\ млн}{2000\ млн} = 0,783$ года (9 мес. 12 д)

Таким образом, экономическая эффективность от внедрения системы дистанционного обучения составит 127,7%, а срок окупаемости – 9 месяцев 12 дней.

Финансирование предлагаемого мероприятия по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС» будет осуществляться за счет собственных средств предприятия.

Исходя из полученных данных, можно утверждать, что внедрение системы дистанционного обучения сотрудников в АО «КОНТИ-РУС» является экономически обоснованным. Помимо экономической целесообразности предлагаемого мероприятия, инвестиции в человеческий капитал являются долгосрочными вложениями, которые впоследствии должны принести еще большую выгоду, как организации, так и самим ее работникам.

Таким образом, в результате внедрения системы дистанционного обучения персонала в АО «КОНТИ-РУС» значительно возрастет эффективность такого направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом, как управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

Определим сроки реализации и основные этапы внедрения системы дистанционного обучения в АО «КОНТИ-РУС», результаты сведем в таблицу 27.

Таблица 27 - Сроки реализации и основные этапы внедрения системы дистанционного обучения персонала в АО «КОНТИ-РУС»

Название этапа	Срок реализации
Проведение подготовительных работ (согласование требований с компанией-разработчиком т.п.)	июль 2018 г. – декабрь 2018 г.
Внедрение (установка) системы	январь 2019 г. – февраль 2019 г.
Настройка и наполнение системы	март 2019 г. – апрель 2019 г.
Запуск в промышленную эксплуатацию	май 2019 г.

Помимо этого, отметим возможные преимущества АО «КОНТИ-РУС» в результате внедрения системы дистанционного обучения:

- сокращение затрат на командировки сотрудников;
- предоставление возможности обучения большему количеству людей;
- универсальный доступ к учебной системе через браузер;
- непрерывность обучения;
- возможность обучения в любое удобное для работника время;
- накопление и сохранение статистики по учебному процессу;
- повышение продуктивности обучения.

Заключение

1. Подводя итоги рассмотрения основополагающих вопросов оценки эффективности использования персонала выделим следующее:

- планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Являясь частью общей системы планирования организации, кадровое планирование решает задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности, квалификации, производительности работников с учетом издержек на их найм. Кадровое планирование в организации реализуется посредством осуществления комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединяемых в оперативном плане работы с персоналом.

На основании сравнения плана с численностью персонала, уже работающего в организации, определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. После чего начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализация требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие, подбор кандидатов, отбор кандидатов, оформление на работу.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала.

Эффективность управления — это характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

2. Проведенный анализ предприятия АО «КОНТИ-РУС» позволяет сформулировать следующие выводы:

АО «КОНТИ-РУС» - одно из крупнейших предприятий не только Курской об-

ласти. На сегодняшний день оно входит в десятку крупнейших производителей кондитерской промышленности в России.

Кондитерская промышленность занимает одно из ведущих мест в пищевой перерабатывающей отрасли агропромышленного комплекса, призванная обеспечивать потребности населения кондитерскими изделиями. Эта отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся в пищевой промышленности. В то же время Российский кондитерский рынок – один из самых больших. Для него эффективное развитие связано с особенностями этой отрасли и теми внешними и внутренними условиями, в которых она функционирует, прежде всего с растущим спросом населения на кондитерскую продукцию и конкурентным потенциалом отрасли в условиях жесткой конкуренции на рынке.

Стратегической целью дальнейшего развития АО «КОНТИ-РУС» является обновление и модернизация основного производства, а также увеличение объема производства кондитерских изделий на 30%. Это позволит Обществу укрепить конкурентные позиции и расширить долю рынка, укрепить финансовое состояние и получить достаточный объем прибыли.

В организационно-правовой форме предприятие представляет собой Акционерное Общество с частной формой собственности.

С хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности АО «КОНТИ-РУС» характеризуют следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение величины чистых активов;
- чистая прибыль составляет существенный процент от совокупной стоимости активов организации;
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 518 662 тыс. руб.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – за период с 01.01.2016 по 31.12.2016 получена прибыль от продаж (1 183 573 тыс.

руб.), однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-976 989 тыс. руб.).

Следующие 9 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют неудовлетворительные значения:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже принятой нормы;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности ниже нормального значение;
- значительная отрицательная динамика прибыльности продаж;
- уменьшение собственного капитала организации при том что, активы АО «КОНТИ-РУС» несколько увеличились;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы;
- неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;

коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормы.

Как итог: финансовое состояние предприятия оценивается, как удовлетвори-тельное.

В ходе работы было выяснено, что преобладающим возрастом работников на предприятии, является возраст от 36 до 50 лет, что в процентном соотношении составляет 39,75%; большее количество работников на предприятии имеют стаж до 10 лет.

Также численность персонала в 2018 г. уменьшилась на 7,42% по сравнению с 2017 г.

Неотъемлемую часть в эффективной работе кондитерской фабрики занимает деятельность отдела по управлению персоналом.

Основная деятельность сотрудников данного отдела направлена на обеспечение

предприятия высококвалифицированными и заинтересованными работниками.

Однако в ходе проведенного SWOT-анализа управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС», были выявлены недостатки в деятельности по управлению кадровым потенциалом предприятия.

3. Несмотря на имеющиеся сильные стороны в деятельности по управлению кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС», выявлен существенный недостаток кадровой политики по управлению кадровым потенциалом. Так, АО «КОНТИ-РУС» ежегодно расходует на обучение сотрудников 2 млн. руб., тогда как достичь схожих результатов можно путем гораздо меньших затрат.

Следуя передовому опыту в управлении кадровым потенциалом предприятий, мною предлагается внедрить систему дистанционного обучения сотрудников в АО «КОНТИ-РУС». Основная цель внедрения системы дистанционного обучения сотрудников - снижение затрат на обучение.

Проанализировав наиболее распространенные на российском рынке варианты программного обеспечения для дистанционного обучения сотрудников, нами был сделан выбор в пользу внедрения в АО «КОНТИ-РУС» системы дистанционного обучения «WebTutor», разработанной компанией «WebSoft». Помимо низкой цены, данное программное обеспечение обладает высокими техническими характеристиками и поддерживает последние версии платформ Microsoft, включая Windows Server 2012R2.

Кроме того, СДО «WebTutor» обладает следующими функциональными возможностями:

- работа с учебными группами;
- контроль сроков начала и завершения курсов, автоматическое завершение просроченных курсов;
- контроль за учебным процессом со стороны руководителей - отчеты, уведомление, назначение курсов, управление заявками;
- уведомление обучаемых, руководителей по электронной почте о назначении курса, истечении срока обучения, завершении обучения.

Мною был проведен расчет экономической эффективности предлагаемого мероприятия по совершенствованию управления кадровым потенциалом в АО «КОНТИ-РУС», в результате которого экономическая эффективность составила 127,7%, а срок окупаемости вложений 9 месяцев 12 дней.

Исходя из полученных данных, можно утверждать, что внедрение системы дистанционного обучения сотрудников в АО «КОНТИ-РУС» является экономически обоснованным. Помимо экономической целесообразности предлагаемого мероприятия, инвестиции в человеческий капитал являются долгосрочными вложениями, которые впоследствии должны принести еще большую выгоду, как организации, так и самим ее работникам.

Список использованных источников

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. — Минск.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. — 352-421 с.
2. Горбунова, М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления [Текст]: крат. курс лекций / М.Ю. Горбунова. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. - 223 с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2010. - 688 с.
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / С.Е. Велесько, П. Ройш - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
5. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст]: учебное пособие, В 2 ч. Ч.2. Тактическое планирование / Л.М. Синица / под общей ред. А.И. Ильина. - Мн.: ООО «Новое знание», 2000. - 416 с.
6. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.В. Кузнецова.- Владивосток:Издательство Дальневосточного университета, 2012. – 63 с.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - Москва: Юристъ, 2001. - 496 с.
8. Веснин, В.Р. Экономика предприятия в вопросах и ответах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин, В.Д. Грибов - ООО «Проспект», 2016. – 265 с.
9. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин - ООО «Проспект», 2014. – 78 с.
10. Захарова, Т.И. Кадровый офис [Текст]: учебник / Т.И Захарова. – СПб: Питер, 2015. – 211 с.
11. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс]: URL: http://www.pragmatist.ru/page/14 (Дата обращения 10.05.2018)
12. Волков, О.И. Экономика предприятия [Текст]: курс лекций / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 280 с.
13. Жулина, Е.Г. Экономика и социология труда [Текст]: шпаргалка / Е.Г. Жулина, Н.А. Иванова. 2009. – 32 с.

14. Самраилова, Е.К. Анализ эффективности использования персонала в организации [Текст]: учебное пособие – практикум / Е.К. Самраилова, С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 210 с.
15. Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.Н. Опарина. - М., 2009. -387 с.
16. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебник / В.В Травин, В.А. Дятлов. - М.: - Дело, 2007. – 227 с.
17. Экономическая библиотека [Электронный ресурс]: URL: http://econom-lib.ru/4-25.php (Дата обращения 10.05.2018)
18. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / И.А. Оганесян. - Мн.: Амалфея,2000. - 256 с.
19. Позубенкова, Э.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов экономического факультета обучающихся по направлению (38.03.02) – Менеджмент / Э.И. Позубенкова. - Пенза 2014. - 93 с.
20. Научный журнал. Раздел Экономические науки. Развитие кадровой политики на современных предприятиях [Электронный ресурс]: Электронный журнал / Современные наукоемкие технологии – 2013. – № 10 (часть 2) – 188-189 с. URL: https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=33404 (Дата обращения 10.05.2018)
21. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст]: учебник / В. Кардашов. - №10. – 2014. - 45-46 с.
22. Волкова, О.И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с.
23. Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - Изд. 8-е дополн. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
24. Гинзбург, А.И. Экономический анализ [Текст]: учебник для вузов / А.И. Гинзбург. - СПб.: Питер, 2008. - 177-181 с.
25. Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - Изд. 8-е дополн. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - С. 190.

26. Волкова, О.И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 215 с.
27. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 6-е изд., перераб. и доп. [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. - Минск: ООО «Новое знание», 2006. – 386 с.
28. Гинзбург, А.И. Экономический анализ [Текст]: учебник для вузов / А.И. Гинзбург. - СПб.: Питер, 2008. – 180 с.
29. Официальный сайт АО «КОНТИ-РУС» [Электронный ресурс]: URL: http://www.websoft.ru (дата обращения 10.05.2018).
30. Тюрюханова, Е.В., Основы менеджмента [Текст]: учебно-методическое пособие. / Е.В. Тюрюханова, И.С. Долгополова. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. - 92 с.
31. Данько, Т.П. Управление маркетингом [Текст]: учебное пособие / Т.П. Данько. - М.: Инфра-М, 1997. – 280 с.
32. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. – 2006. 263-296 с.
33. Онлайн-калькулятор по экономике [Электронный ресурс]: URL: https://axd.semestr.ru/ (дата обращения 10.05.2018).
34. Ваш финансовый аналитик [Электронный ресурс]: https://www.audit-it.ru/finanaliz/start/ (дата обращения 10.05.2018).
35. [Электронный ресурс]: URL: http://www.websoft.ru (дата обращения 10.05.2018).
36. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятий [Текст]: учебник / Л.Г. Скамай. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 384 с.
37. [Электронный ресурс]: URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ (дата обращения 10.05.2018).
38. Александр, А. А. Дистанционное обучение: сущность, технология, организация, [Текст]: учебник/ А. А. Александр – Москва, 1999. – 86 с

39. СДО «Прометей» [Электронный ресурс]: URL: https://www.prometeus.ru/actual/01_products/lms/opisanie.html (дата обращения 10.05.2018)
40. Компания «УНИАР» [Электронный ресурс]: URL: http://www.uniar.ru/docent.php (дата обращения 10.05.2018)
41. Система WebTutor [Электронный ресурс]: URL:http://webtutor.ru/. (дата обращения 10.05.2018)

Приложения

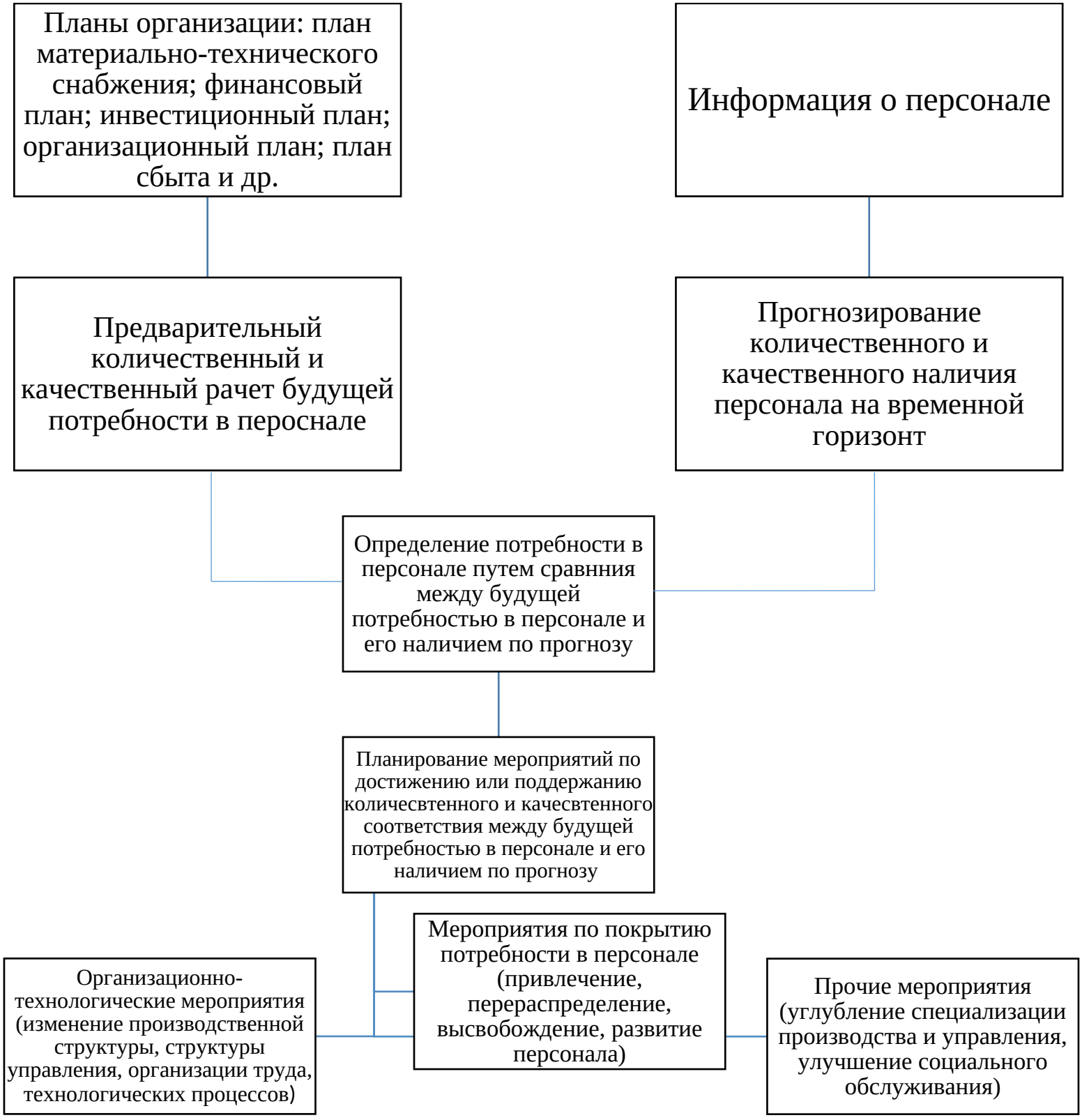
Приложение А

Области планирования персонала предприятия



Приложение Б

Схема планирования потребности в персонале



Приложение В

Общие сведения АО «КОНТИ-РУС»

Юридическое наименование	Акционерное общество «КОНТИ-РУС»
Краткое наименование	АО «КОНТИ-РУС»
Уставный капитал, тыс. руб.	155 729
Регион	Курская область
Юридический адрес	305000, Курская обл., г. Курск, ул. Золотая, д. 13
Код ОКВЭД	15.84
Отрасль	Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий
Руководитель	Генеральный директор Удотов Игорь Анатольевич
Телефон	(4712) 73-02-57, 56-86-47, 56-10-99, 73-02-20
Факс	(4712) 56-86-45, 56-78-95
Эл. Почта	REFER@RU.KONTI.COM
Сайт в Интернете	www.konti.com

Приложение Г

Организационная структура АО «КОНТИ-РУС»

Наименование	всего	Смена			
Итого численность, чел.	3 994	1 927	816	830	789
Управленцы и ИТР	990	453	45	46	45
Рабочие сдельщики	1 944	493	492	486	473
Рабочие повременщики	1 460	981	279	298	271
Количество рабочих мест	1 927	1 927	816	830	789

Приложение Д

Бухгалтерский баланс на 2016 год

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 16 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация АО "КОНТИ-РУС"	по ОКПО	05127610		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	4629046141/463250001		
Вид экономической деятельности производство и реализация кондитерских изделий	по ОКВЭД	15.82		
Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество / частная	по ОКОПФ/ОКФС	67	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)		

Местонахождение (адрес) 305000, г. Курск, ул. Золотая, 13

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31декабря 20 16 г.[3]	На 31 декабря 20 15 г.[4]	На 31 декабря 20 14 г.[5]
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1.1-1.3	Нематериальные активы	968 229	961 146	956
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
2	Основные средства	4 342 813	4 681 183	5 164 391
2.1	*земельные участки*	*13 749*	*13 749*	*13 749*
2.1, 2.3	*здания, сооружения и передаточные устройства*	*1 858 900*	*1 905 416*	*1 948 763*
2.1, 2.3	*машины и оборудование*	*2 399 409*	*2 455 653*	*2 515 301*
2.1	*транспортные средства*	*9 602*	*10 917*	*8 358*
2.1	*производственный и хозяйственный инвентарь*	*2 352*	*7 830*	*24 637*
2.2	*незавершенное строительство*	*1 701*	*243 741*	*286 271*
1.5	*незавершенные вложения в нематериальные активы*	*55 446*	*42 158*	*365 529*
2.1	*многолетние насаждения*	*1 654*	*1 719*	*1 783*
2.1	Доходные вложения в материальные ценности	2 585	1 297	1 395
3.1	Финансовые вложения	687	405	216
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1 627	-	42 871
	авансы выданные за внеоборотные активы	*1 627*	-	*42 871*
5.1	*долгосрочная дебиторская задолженность*	-	-	-
	Итого по разделу I	5 315 941	5 644 031	5 209 829
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
4	Запасы	1 330 399	1 561 040	1 141 162
4.1	*сырье, материалы и другие аналогичные ценности*	*815 475*	*951 650*	*644 303*
4.1	*затраты в незавершенном производстве*	*39 466*	*62 094*	*30 514*
4.1	*готовая продукция, товары для перепродажи и товары отгруженные*	*475 458*	*547 296*	*466 345*
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	13 149	37 536	44 393
5.1	Дебиторская задолженность	1 813 922	1 994 530	1 988 361
5.1, 5.2	*покупатели и заказчики*	*1 467 397*	*1 778 695*	*1 638 079*
5.1	*бюджет и государственные внебюджетные фонды*	*2 358*	*1 142*	*1 727*
5.1	*авансы выданные*	*337 693*	*128 626*	*345 004*
5.1	*прочие дебиторы*	*6 474*	*86 067*	*3 551*
	Финансовые вложения	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	118 645	113 001	36 305
	расчетные счета в национальной валюте	*47 672*	*20 863*	*25 677*
	расчетные счета в иностранной валюте	*29 981*	*26 999*	*6 851*
	прочие денежные средства и денежные эквиваленты	*40 992*	*65 139*	*3 777*
	Прочие оборотные активы	45 819	30 990	20 919
	НДС с авансов и по товарам отгруженным	*34 380*	*19 163*	*18 139*
	расходы будущих периодов	*11 439*	*11 826*	*2 780*
	денежные документы	-	*1*	-
	Итого по разделу II	3 321 934	3 737 097	3 231 140
	БАЛАНС	**8 637 875**	**9 381 128**	**8 440 969**

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31декабря 20 16 г.[3]	На 31 декабря 20 15 г.[4]	На 31 декабря 20 14 г.[5]
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	155 729	155 729	155 729
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-)	-	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	341 098	341 229	384 665
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	10 167	10 167	10 167
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 796 637	2 223 930	2 583 554
	Итого по разделу III	2 303 631	2 731 055	3 134 115
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
5.3	Заемные средства	3 670 000	562 509	2 387 227
	Отложенные налоговые обязательства	194 732	189 154	159 582
	Резервы под условные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	3 864 732	751 663	2 546 809
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
5.3	Заемные средства	960 102	3 301 454	1 297 043
	Кредиторская задолженность	1 434 162	2 486 748	1 358 054
5.3	*поставщики и подрядчики*	*1 002 662*	*1 643 773*	*934 171*
	задолженность перед персоналом по оплате труда	*49 244*	*37 716*	*54 266*
5.3	*задолженность перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами*	*282 604*	*199 546*	*298 286*
	авансы полученные	*7 158*	*14 241*	*7 486*
5.3	*прочие кредиторы*	*82 863*	*177 060*	*62 131*
5.3	*задолженность перед учредителями по выплате дивидендов*	*9 631*	*414 412*	*1 714*
	Доходы будущих периодов	-	-	-
7	Резервы предстоящих расходов	75 248	110 208	104 948
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	2 469 512	5 898 410	2 760 045
	БАЛАНС	**8 637 875**	**9 381 128**	**8 440 969**

Руководитель _____ Ливенская В. В.
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ Н.В.Шепелева

" 20 " февраля 20 17 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резераный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Е

Отчет о финансовых результатах на 2016 год

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 16 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация АО "КОНТИ-РУС"	по ОКПО	05127610		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	4629046141/463 25001		
Вид экономической деятельности производство и реализация кондитерских изделий	по ОКВЭД	15.82		
Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество / частная	по ОКОПФ/ОКФС	67	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За январь-декабрь 20 16 г.[3]	За январь-декабрь 20 15 г.[4]
	Выручка [5]	11 719 262	11 862 425
	в том числе выручка от реализации готовой продукции собственного производства	*11 484 784*	*11 760 456*
	выручка от реализации покупного товара	*234 478*	*101 969*
6.1	Себестоимость продаж	(7 825 287)	(7 389 320)
	в том числе себестоимость продаж готовой продукции собственного производства	(*7 609 783*)	(*7 317 649*)
	себестоимость продаж покупного товара	(*215 504*)	(*71 671*)
	Валовая прибыль (убыток)	3 893 975	4 473 105
	Коммерческие расходы	(2 530 662)	(2 126 408)
	Управленческие расходы	(179 740)	(186 135)
	Прибыль (убыток) от продаж	1 183 573	2 160 562
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	247	7 015
	Проценты к уплате	(554 714)	(558 444)
	Прочие доходы	776 496	2 521 868
6.2	Прочие расходы	(751 512)	(2 603 877)
6.3, 3.1.3	Прибыль (убыток) до налогообложения	654 090	1 527 124
6.4	Текущий налог на прибыль	(129 850)	(282 597)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	4 610	6 744
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(5 400)	(29 506)
	Изменение отложенных налоговых активов	(178)	(66)
	Корректировка прошлых лет	(-)	(-)
	Прочее	(-)	(248)
	Чистая прибыль (убыток)	518 662	1 214 707
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода [6]	518 662	1 214 707
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	12	29
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	12	29

Руководитель _____ Линевская В. В.
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ И.В.Шепелева
(подпись) (расшифровка подписи)

" 20 " февраля 20 17 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".